

Der Wissenstransfer – Erfahrungen der Mitarbeiter dynamisch nutzen

Eine Abteilung bekommt einen neuen Vorgesetzten, ein Steuerberatungsbüro eine neue Mitarbeiterin und ein Kleinbetrieb wird an einen Nachfolger „übergeben.“ Alles kein Problem, die Übergabe reine Routine? Von wegen! Erfahrungswissen, geballte Kompetenz und wichtige Details gehen verloren. In den kurzen Übergangszeiten passiert die Übertragung von Wissen kaum, denn dem Nachfolger sind die relevanten Fragen unbekannt und der Vorgänger vergisst es, Selbstverständliches zu erwähnen – er will kein Besserwisser sein. Das muss nicht sein. Diese Situation lässt sich sehr gut mit strukturierten Methoden des Wissensmanagements Fach- und Führungswechsel zur beiderseitigen Zufriedenheit auflösen.

Laufend geht Wissen in den Unternehmen, sowohl im Mittelstand als auch in den Konzernen sowie Behörden durch den demografischen Wandel mit erkennbaren Folgen für die Wirtschaft verloren. Täglich verlassen ca. 2.500 Arbeitskräfte aus der „Babyboomer-Generation“ altersbedingt die Unternehmen für ihren Ruhestand. Laut Statistischem Bundesamt wird innerhalb der nächsten 15 Jahre eine Lücke von 4 bis 6 Millionen Arbeitskräften in Deutschland entstehen. Insbesondere im technischen Service der deutschen Industrie haben sich viele lang gediente Mitarbeiter über Jahre oder sogar Jahrzehnte extrem viel Wissen erworben.

Die Wissenskultur

Mit einem strukturierten und organisierten sowie begleiteten Wissenstransfer lassen sich sehr gute Lösungen realisieren, ohne hierfür teure und aufwendige Datenbanken zu konzipieren, die im Zweifelsfall von niemanden genutzt werden.

Kultur meint dabei die gelebte und erlebte Arbeitswelt im Unternehmen. Für den nachhaltigen Aufbau der Wissens- und Austauschkultur sind ein wertschätzender Umgang sowie die Bereitschaft zu einem ehrlichen und offenen Austausch untereinander erfolgsrelevante Kriterien.

Insbesondere Wechselsituationen sind entscheidende Punkte im Prozess des Wissensaustauschs. Hier werden die Werkzeuge, wie die nachfolgend vorgestellte und seit Jahren erprobte Wissensstafette, immer wichtiger.

Die Wissensstafette

Bei der Wissensstafette geht es im Kern darum, durch eine vorgegebene Struktur das personengebundene und handlungsrelevante Wissen weiterzugeben. Grundlage für diese Methode ist die Erkenntnis, dass dies am besten durch einen feedbackorientierten Dialog gelingt. Erkenntnisse der Hirnforschung belegen, dass immer zuerst die Bereiche des Hirns angesprochen werden, die für die Emotionen zuständig sind. Dabei geht es um das implizite (verborgene nicht bewusste) Handlungswissen, das exploriert werden muss.

Sogenannte „Aha“-Erkenntnisse sind dabei die Informationen, die man selbst als Wissensnehmer in sein bestehendes Wissen integriert. Im Gehirn erfolgt die Verarbeitung des Erfahrungs- und Handlungswissens immer im Wechselspiel von Arealen der rationalen Wissensverarbeitung (Cortex) mit dem Areal für Gefühle und Emotionen (Limbisches System). Daher ist es wichtig, den Einfluss der Emotionen auf die Argumente und Entscheidungen bewusst zu reflektieren und zu kommunizieren. Dabei vergleicht der Mensch neue Informationen mit seinen bisherigen Erfahrungen aus ähnlichen Situationen und bewertet sie in Bezug auf Konsequenzen für sein Handeln. Dieser Prozess des Wissenserwerbs führt je nach Veränderung in den individuellen Erfahrungssituationen zu verändertem Wissen. Im Gegensatz dazu steht das explizite Wissen.

Dabei geht es beispielsweise um Handbücher sowie Arbeitsanleitungen. Das definierte explizite Wissen ist nicht Gegenstand der Wissensstafette und wird somit in dem Wissenstransfer nicht näher betrachtet.

Die Methoden und Tools der Wissensstafette

Die langjährig in zahlreichen Unternehmen erprobte Wissensstafette bietet eine Vorgehensweise zur effizienten Durchführung des Wissenstransfers an. Der Ablauf kann je nach Situation unterschiedlich sein. Hier existieren verschiedene Ansätze.

Alle haben jedoch gemeinsam, dass zunächst die Ziele der Wissensstafette definiert werden, die mit der Wissensstafette erreicht werden sollen. Dann führt ein Moderator ein halbstrukturiertes Interview mit den Wissensträgern und Wissensempfängern zur Erfassung und Priorisierung relevanter Wissensgebiete.

Im Wissensinterview wird ein vielfach in der Praxis erprobter Leitfaden eingesetzt, um dem Dialog zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer eine klare Struktur zu geben. Dieser Leitfaden enthält zahlreiche zielführende Fragen.

Zur Visualisierung der festzuhaltenden Themen werden Mindmaps genutzt. Die identifizierten Themen werden anschließend in moderierten Gesprächen ausgewertet. Es entwickelt sich ein reger Dialog aus den berichteten Erfahrungen des oder der Wissensnehmer. Diese können so das neue Wissen verankern.

Eine ausführliche Checkliste mit Themen, die aus den zahlreichen Wechselsituationen entstanden sind, regt die Reflektion der am Prozess Beteiligten an. Dieses Vorgehen spart Geld sowie Zeit. Die Checklisten enthalten Themenbereiche, die abgefragt werden können. Diese Themen wurden in vielen Interviews in der Praxis validiert. Es stehen für den Prozess sowohl Checklisten für den Fach- wie auch für den Führungswechsel zur Verfügung.

Der praktische und der strategische Nutzen

„Die strukturierte Vorgehensweise und die objektive Fragestellung tragen zum schnellen und erfolgreichen Umstieg in die neue Fach- und Führungsaufgabe bei“, lautete das Fazit eines Abteilungsleiters, dessen Wechsel begleitet wurde. Er sagte, er habe durch die kompetente Begleitung viele versteckte Informationen bekommen, um fundierte Entscheidungen zu treffen. „Mich hat insbesondere das Informelle interessiert, die Beziehungen die Erwartungen, die Meinungsmacher, wenn ich massenweise Ordner mit Fachinformationen übergebe, dann weiß meine Nachfolgerin noch nichts über die Minenfelder im Mikrokosmos der Abteilung, sagte eine Mitarbeiterin eines Luftfahrtkonzerns“.

Der strategische Nutzen der Wissenstransfer-Maßnahmen liegt in der Sicherung des unternehmenskritischen Wissens. In einem Automobilkonzern geht man beispielsweise davon aus, dass durch Wissens-Transfer Maßnahmen die Einarbeitungszeit um 30 % gesenkt werden kann. Dieser Nutzen kann in Euro und Cent ausgedrückt werden und als Grundlage eines evidenzbasierten Wissensmanagements betrachtet werden. Der Wissensnehmer bekommt ein Gefühl dafür, wie der Bereich „tickt“ und dadurch mehr Sicherheit im Umgang mit Kollegen und Kunden.

- Doppelarbeit und Fehler aus Unwissenheit werden vermieden
- Die kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsabläufe lässt sich durch den Wissenstransfer schneller verfolgen.
- Das profunde Hintergrundwissen ermöglicht schnellere fundierte Entscheidungen.

Gestaltung des Wissenstransfer-Prozesses im digitalen Zeitalter

Die seit Jahren in unterschiedlichen Unternehmen erprobte Wissensstafette zur professionellen Unterstützung des Wissenstransfers in Wechselsituationen wurde schon in den vergangenen Jahren *situativ online* durchgeführt. Es gab immer wieder Situationen, wo die beiden am Wissenstransfer Prozess beteiligten Personen, sich nicht vor Ort befanden bzw. im Ausland tätig waren. Dies ist eine zeitgemäße Ergänzung und kann die körperliche Anwesenheit im Präsenzformat ganz oder teilweise durch Kommunikation über das Internet ergänzen.

Von der Mehrheit der Klienten, bei denen dieses Setting durchgeführt habe, wurde der Einsatz digitaler Medien gut angenommen.

Fazit: Wissen macht die Mitarbeiter wertvoll

Wechselsituationen sind ein zentraler Punkt im Prozess des Wissensaufbaus. In angespannten Situationen ist aus Kostengründen darauf zu achten, dass Zweigleisigkeiten und redundante Besetzungen nicht vorkommen. Unternehmen verlieren immer wieder Spitzenkräfte und damit wertvolles Wissen. Mit jedem neuen Mitarbeiter oder Führungskraft kommt neues Wissen in die Unternehmen. Daher sollte das Spezial- und Führungswissen der scheidenden mit dem der neuen Person verbunden werden.



Mein Profil:

Dr. Anne-Rose Haarmann, Geschäftsführerin Management Development

Als promovierte Diplom-Psychologin und Coach verfüge ich über eine 25jährige Berufserfahrung. Vor 12 Jahren gründete ich meine Beratungsfirma Dr. Haarmann Management Development. Für einen kontinuierlichen Wissenstransfer in Unternehmen, die durch Trends wie den demographischen Wandel, die Globalisierung oder Fluktuationen kein wertvolles Fach-, Führungs- und Erfahrungswissen verlieren wollen, implementiere ich seit Jahren Wissenstransfer-Prozesse in einer großen Anzahl von Unternehmen, Konzernen und Behörden.

Zuvor war ich als Projektleiterin Management-Diagnostik und zertifizierter Coach bei einem HR-Consulting Unternehmen tätig sowie über Jahre in einem internationalen Automobilkonzern beschäftigt. Meine Verantwortung lag dort in der Konzeption und Durchführung unterschiedlicher Projekte im Bereich Management-Diagnostik und Change-Management. In den letzten fünf Jahren meiner Konzerntätigkeit entwickelte und implementierte ich mit meinem Team die Methode der Wissensstafette für den nationalen und internationalen Wissenstransfer im Unternehmen.