

Systematischer Wissenstransfer in der betrieblichen Praxis

Dr. Angelika Mittelmann

angelika.mittelmann@artm-friends.at

1 Warum systematischen Wissenstransfer

Organisationen stehen immer wieder vor der Herausforderung, die reibungslose Funktionsfähigkeit ihrer Geschäftsprozesse auch dann zu gewährleisten, wenn Schlüsselpersonen das Unternehmen verlassen. Selbst bei geplanten Personalveränderungen kann es passieren, dass benötigtes Wissen nicht mehr in der benötigten Tiefe zur Verfügung steht. Oft reicht die Zeit für den notwendigen Wissenstransfer nicht mehr aus oder es fehlen entsprechende Instrumente, um einen effizienten und erfolgreichen Wissenstransfer zu unterstützen. Das Fehlerrisiko steigt, bis die verbliebenen Mitarbeiter die Geschäftsprozesse wieder voll im Griff haben. Das Fatale an dieser Situation ist, dass dies je nach Komplexität der Geschäftsprozesse nicht sofort, sondern zeitverzögert offensichtlich wird. Maßnahmen zur Gegensteuerung werden daher erst spät, zum Teil zu spät ergriffen.

Ein weiteres Problem, dem Organisationen in Zentraleuropa vermehrt gegenüber stehen, ist, dass derzeit die große Gruppe der sog. Babyboomer das Pensionsalter erreicht und die Unternehmen reihenweise verlässt. Wenn Organisationen in der Vergangenheit nicht konsequent an ihrer Demografiefestigkeit gearbeitet haben, dann ist spätestens jetzt der Zeitpunkt gekommen, dies in Angriff zu nehmen. Eine wichtige Rolle bei der Steigerung der Demografiefestigkeit nimmt der (systematische) Wissenstransfer ein (Klug 2015).

Nicht zuletzt werden ISO 9001-zertifizierte Organisationen in der neuen Fassung, die im Herbst 2015 Gültigkeit erlangt hat, neue Forderungen in Bezug auf das Thema Wissen vorfinden. Diese können in Form des sog. Wissenskreislaufs (North/Brandner/Steininger 2015) wie folgt beschrieben werden:

- Benötigtes Wissen bestimmen
- Vorhandenes Wissen betrachten
- Benötigtes Wissen erlangen (intern und extern)

- Wissen vermitteln bzw. verfügbar machen
- Wissen aufrecht erhalten

In einem Satz zusammengefasst: „*Die lernende Organisation ist ein Gebot der Stunde!*“ und der systematische Wissenstransfer kann dazu einen großen Beitrag leisten.

2 Spontaner Wissenstransfer

Stellen Sie sich vor, dass sich mehrere Personen beim Kaffeeautomaten in einer Firma treffen. In den meisten Fällen werden sie sich über ihre Arbeit unterhalten. Zwei Personen sprechen zB über eine schwierige Situation in einem ihrer Projekte. Die erfahrenere Person hat die beschriebene Situation schon mehrfach gemeistert und bietet dem Kollegen ihre Hilfe an in Form eines Spreadsheets, das ihm bei der Lösung seines konkreten Problems hilft.

Solche oder ähnliche Situationen spielen sich tagtäglich in Unternehmen ab. Es handelt sich dabei um einen spontanen, also nicht geplanten Wissenstransfer. Er findet unbewusst überall dort statt, wo Menschen miteinander kooperieren. Der zufällige Charakter dieses Prozessablaufs birgt die Unsicherheit, dass und welches Wissen übertragen wird. Diese Situation ist für Unternehmen untragbar, die Wettbewerbsvorteile aus der gesteuerten Bewirtschaftung der Ressource Wissen ziehen wollen. Es stellt sich daher die Frage, wie dieser Prozess systematisiert werden kann und was es dabei alles zu beachten gilt, ohne allerdings den spontanen Wissenstransfer zu behindern oder gar zu verhindern.

Die Person in der obigen Szene ist sich nicht bewusst, dass sie wichtiges Erfahrungswissen besitzt, das sie sogar bereits für eine mögliche Wiederverwendung in ihrem Spreadsheet „verpackt“ hat. Damit dieses Wissen für die Organisation gesichert wird, müsste sie eine kurze und gut verständliche Beschreibung ihrer Vorgehensweise samt Spreadsheet an einem Ort ablegen, wo sie möglichst viele Personen finden können, die sie benötigen. Außerdem könnte sie bei einem Erfahrungsaustauschtreffen von Projektleitern darüber berichten.

Beide beschriebenen Varianten sind Elemente eines systematischen Wissenstransfers. Um diesen spontanen Wissenstransfer mit einer systematischen Variante zu ergänzen, ist es notwendig, den gesamten Prozess mit seinen Rahmenbedingungen und Erfordernissen gut zu beherrschen. Im Folgenden wird der Wissenstransferprozess beschrieben mit dem Ziel, praktische Hinweise für seine Implementierung in Organisationen zu geben.

3 Der systematische Wissenstransferprozess

Beim bewussten, systematischen Wissenstransfer (siehe Abbildung 1) lassen sich idealtypisch die nachfolgend beschriebenen Teilschritte unterscheiden. Die Schrittfolge verläuft zyklisch, d.h. die Ergebnisse von Schritt 6 fließen nach dem erstmaligen Durchlauf wieder in Schritt 1 ein. Die Schritte 1 und 6 werden sinnvollerweise einmal jährlich durchlaufen, um erkennbare Änderungen in der Organisation und in deren Umfeld in den organisationalen Wissenstransferprozess einbeziehen zu können. Die Schritte 3 bis 5 (Wissensaufbereitung, -kommunikation bis -anwendung) können beliebig oft zyklisch wiederholt werden. Sie stellen eine organisationale Lernschleife dar, die hin und wieder durch den Schritt 6 (Prozessreflexion) ergänzt wird, um den organisationalen Lernprozess an sich zu verbessern.



Abbildung 1: Prozessschritte des systematischen Wissenstransfers
(Quelle: Mittelmann 2011b)

1. (Re-)Definition der strategischen Wissensgebiete:

Das Top-Management definiert auf Basis der Unternehmensstrategie die strategischen Wissensgebiete. Bei weiteren Durchläufen des Prozesszyklus werden sie bei Bedarf redefiniert. Zur besseren Illustration werden sie in einem Portfolio (siehe Abbildung 2 nach Hofer-Alfeis 2008: 47) dargestellt. Eine ganzheitliche Betrachtung der Organisation ist dabei sehr zu empfehlen. Ein Produktionsunternehmen wäre zB schlecht beraten, nur die produktionsnahen Wissensgebiete in sein Portfolio aufzunehmen. Ein erfolgreich tätiges Unternehmen benötigt in der gesamten Prozesskette Wissensträger, die ihre Ge-

schäftsprozesse im Detail verstehen und ihr Wissen konsequent an andere, weniger erfahrene Mitarbeiter weitergeben. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Organisation durchgängig wissensbasiert und effizient arbeitet.

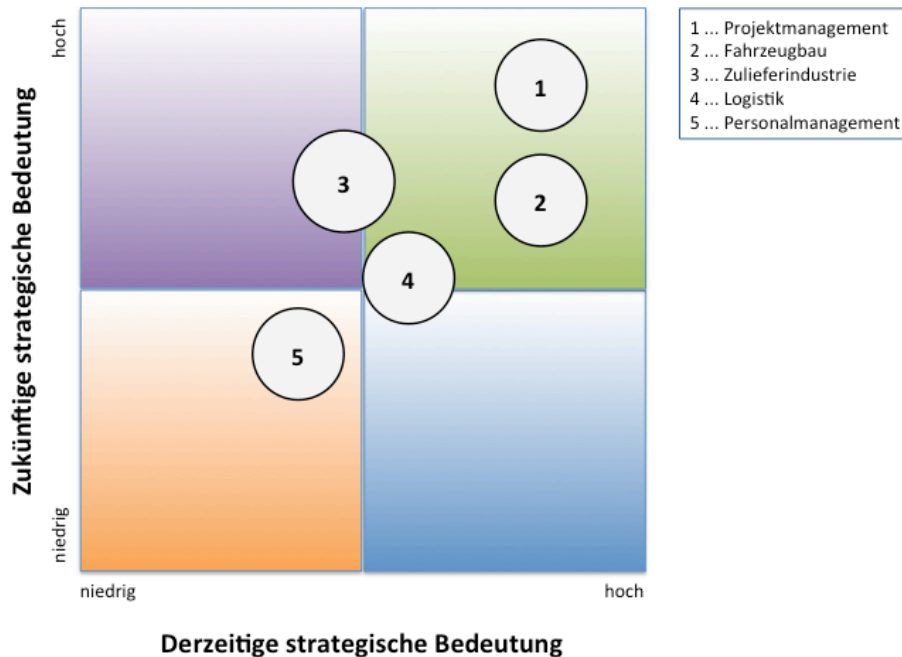


Abbildung 2: Portfolio strategischer Wissensgebiete
(Quelle: Mittelman 2011b)

2. Identifikation der Wissensträger:

Auch bei diesem Schritt spielt das Management eine wichtige Rolle. Es ist gefordert, die Wissensträger je strategischem Wissensgebiet zu identifizieren. Meist wissen die Führungskräfte sehr genau, welche Mitarbeiter die Experten in welchen Wissensgebieten sind. Unterstützend können sie sich fragen oder ihre Mitarbeiter interviewen (lassen), wer in der Organisationseinheit häufig zu dem betreffenden Wissensgebiet kontaktiert wird.

3. Wissensaufbereitung:

In diesem Schritt geht es darum, das Wissen des betreffenden Wissensgebiets in verdaubare Happen und in möglichst verständlicher Form aufzubereiten. Verdaubar bedeutet, dass das Wissen in kleine Einheiten zerlegt wird, von denen jedes ein in sich geschlossenes Ganzes bildet. Die Verständlichkeit wird unterstützt durch die Verwendung passender Medien. Das zugehörige Erfahrungswissen wird durch den Einsatz geeigneter Methoden (siehe zB Mittelman 2011a: 84, 86, 74 - Narrativer Wissenstransfer, Manöverkritiksitung,

Lessons Learned Prozess) gehoben und in Form von Erfahrungsgeschichten, Empfehlungen, Vorlagen oder Checklisten den Wissenseinheiten hinzugefügt.

4. Wissenskommunikation:

Die aufbereiteten Wissenseinheiten werden nach einer letzten Qualitätskontrolle durch die Wissensträger zB im Intranet des Unternehmens veröffentlicht. Sie können entweder über Eingabe des betreffenden Wissensgebiets oder im zugehörigen Geschäftsprozess gefunden werden.

Außerdem identifizieren die Führungskräfte in enger Zusammenarbeit mit dem Personalmanagement die passenden Empfänger (= Wissensnehmer) für die erstellten Wissenseinheiten. Diese Gruppe umfasst jene Personen, deren Kompetenzen in dem Wissensgebiet ausgebaut werden sollen, damit sie ihre Aufgaben noch besser bewältigen oder neue Aufgaben übernehmen können.

Die Wissensträger geben ihr Wissen der ausgewählten Zielgruppe auch in mündlicher Form zB in Wissensmeetings (Mittelmann 2011a: 104) oder Lerntagen (Mittelmann 2011a: 112) weiter. Durch die Kombination von schriftlicher und mündlicher Kommunikation wird ein optimaler Transfer erreicht.

5. Wissensanwendung:

Wichtig in diesem Schritt ist, dass die Wissensnehmer das kommunizierte Wissen im Arbeitsalltag immer wieder anwenden, um Sicherheit bei den Arbeitsschritten zu gewinnen und eigene Erfahrungen zu machen. Dies wird leichter erreicht, wenn die Wissensnehmer bei den Wissensträgern im Bedarfsfall nachfragen können. Bei komplexen Wissensgebieten kann es auch sinnvoll sein, dass die Wissensträger als Mentoren fungieren und die Wissensnehmer über einen etwas längeren Zeitraum bei ihrem Lernprozess begleiten (siehe Mentoring in Mittelmann 2011a: 45).

6. Prozessreflexion:

Das Top-Management diskutiert in ihren Strategiegelgesprächen, ob die strategischen Wissensgebiete nach wie vor passend sind oder ob aufgrund geänderter Umweltbedingungen neue Wissensgebiete hinzugefügt oder bestehende entfernt werden sollen. Die Führungskräfte untersuchen die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter insbesondere in den strategischen Wissensgebieten, um den Erfolg des systematischen Wissenstransfers einzuschätzen und gegebenenfalls steuernd einzugreifen. Zumindest einmal jährlich überprüfen die Wissensträger, ob die veröffentlichten Wissenseinheiten noch aktuell sind. Sie initiieren Änderungen, wenn es wichtige neue Erkenntnisse im Wissensgebiet gibt.

Der Prozessablauf ist idealtypisch dargestellt und muss bei der Implementierung an die Gegebenheiten in der jeweiligen Organisation angepasst werden.

4 Implementierungshinweise

Die Implementierung des systematischen Wissenstransferprozesses erfordert in den meisten Unternehmen größere Veränderungen in der Organisation. Damit es zu keiner Überforderung der Organisationsmitglieder kommt, ist es sinnvoll, diese Veränderungen stufenweise anzugehen.

In der ersten Phase kann mit den Prozessschritten 4 und 5 (Wissenskommunikation und -anwendung, siehe Abbildung 1) begonnen werden. Es bietet sich an, diese beiden Prozessschritte im Rahmen von Stellenwechseln zu üben. Als Methode kann dazu Expert Debriefing (Seren/Dückert 2006) oder eine Variante wie Wissensstafette oder TransferWerk (Kurzbeschreibung für alle in Mittelmann 2011a: 95, 99, 103) zum Einsatz kommen. Das Grundprinzip dieser Methoden ist, dass der Stelleninhaber als Wissensträger sein Wissen seinem Nachfolger als Wissensnehmer in moderierten Übergabegesprächen und gemeinsamen Aktivitäten näher bringt. Dies bereitet die neuen Rollen Wissensträger und Wissensnehmer in der Organisation vor und hebt das Bewusstsein für die Bedeutung des Wissens ausscheidender Mitarbeiter.

In der nächsten Phase wird die organisationale Lernschleife um den Prozessschritt 3 ergänzt und damit vervollständigt. In der Organisation werden schrittweise immer mehr Wissenseinheiten erzeugt, regelmäßig kommuniziert und angewendet. Nach einer angemessen langen Zeitdauer (mindestens ein Jahr) wird der Prozessschritt 6 (Prozessreflexion) zum ersten Mal ausgeführt. Dies ergibt eine erste Revision der erzeugten Wissenseinheiten und des Lernprozesses.

In der letzten Phase wird die Systematisierung des Wissenstransferprozesses vollendet, in dem die strategischen Wissensgebiete samt ihren Wissensträgern definiert und einer beständigen Steuerung unterworfen werden. Meist geht diese Phase Hand in Hand mit der Etablierung eines unternehmensweiten Kompetenzmanagements.

5 Fazit

Spontaner Wissenstransfer ist in vielen Unternehmen gelebte Praxis. In nur wenigen ist sich das Management bewusst, dass die Organisation erst durch die Einführung des systematischen, gesteuerten Wissenstransfers in allen Geschäftsprozessen wissensbasiert und effizient arbeiten kann. Kritische Erfolgsfaktoren für die Einführung sind eine wissensfreundliche Unternehmenskultur, eine gut entwickelte Wissensorientierung bei der Mehrheit der Mitarbeiter, das Vorhandensein spezifischer Rollenbilder wie Wissensträger, Wissensnehmer und Mentor sowie eine adäquate Technikunterstützung.

Da durch die Einführung des systematischen Wissenstransfers mit größeren Veränderungen in der Organisation zu rechnen ist, sollte genügend Zeit eingeplant werden. Eine stufenweise Einführung ist einer Implementierung des Prozesses als Ganzes vorzuziehen.

Ein Unternehmen, das den systematischen Wissenstransfer erfolgreich implementiert hat, ist der Vision einer lernenden Organisation ein deutliches Stück näher gekommen. Es hat damit seine Überlebensfähigkeit nachhaltig gestärkt, was den Aufwand für die Implementierung langfristig rechtfertigt.

6 Literatur

Erlach, Christine/Orians, Wolfgang/Reisach, Ulrike (2013): Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel. Erfahrungswissen erfassen und weitergeben. München: Hanser.

Klug, Claudia (2015): Demografiefeste Personalpolitik bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall. In: wissensmanagement 1/2015: 12-13.

Mittelman, Angelika (2011a): Werkzeugkasten Wissensmanagement. Nordestedt: Books on Demand.

Mittelman, Angelika (2011b). Systematischer Wissenstransfer – eine betriebliche Notwendigkeit. In: GfWM THEMEN, Ausgabe 1, Dezember 2011: 4-9.

North, Klaus/Brandner, Andreas/Steininger, Thomas (2015): Die neue ISO 9001:2015 – Wissensmanagement wird Pflicht! In: wissensmanagement, 2/2015: 20-23.

Seren, Paul/Dücker, Simon (2006): Die Methode Expert Debriefing. http://www.cogneon.de/Download/COGNEON-Paper_-_Schaeffler-Lernende-Organisation_-_Knowtech-2006.pdf (30.10.2011).

Kurzbiographie

Dipl.-Ing. Dr. Angelika Mittelman studierte Informatik und promovierte zum Doktor der technischen Wissenschaften. Sie ist Mitarbeiterin der voestalpine seit 1982 in unterschiedlichen Funktionen (Systemprogrammierung, strategische Informationssystemplanung, Softwareentwicklungsprojekte). Seit mehr als zehn Jahre arbeitet sie in der Organisationsentwicklung (u.a. Projektleitung „Wissensmanagement“, aktuell Begleitung von Wissenstransfer- und Change Prozessen) und ist nebenberufliche Lehrbeauftragte an einigen Fachhochschulen mit Schwerpunkt Wissensmanagement. Ihr umfangreiches praktisches Methodenwissen hat sie im „Werkzeugkasten Wissensmanagement“ zur Verfügung gestellt.