

Die Wissensstafette als bewährte Transfermethode bei Fach- und Führungswechseln

Angelika Mittlmann¹

Abstract: Für Unternehmen wird es immer wichtiger und gleichzeitig schwieriger, das erfolgskritische Erfahrungswissen ausscheidender MitarbeiterInnen zu erhalten. Dies ist im Wesentlichen auf vier Faktoren zurückzuführen: der voranschreitende demografische Wandel, die rasche Zunahme des Wissens und seine steigende Komplexität, die Digitalisierung der Arbeitsprozesse und die Globalisierung des Arbeitsmarkts. Für Organisationen und ihre MitarbeiterInnen müssen passende Formen gefunden werden, um das benötigte Wissen zu sichern und den Verbleibenden zur Verfügung zu stellen. Die Wissensstafette als Transfermethode liefert eine strukturierte Vorgehensweise, die sich flexibel an beliebige Transfersituationen anpassen lässt und rasch produktiv einsetzbar ist.

Keywords: Demografischer Wandel, Digitalisierung, Globalisierung, Wissensmanagement-Methode, Wissenstransfer, Wissensstafette, Erfahrungswissen

1 Motivation

Organisationen stehen immer wieder vor der Herausforderung, den reibungslosen Ablauf ihrer Geschäftsprozesse zu erhalten, wenn Schlüsselpersonen das Unternehmen verlassen. Selbst bei geplanten Personalveränderungen kann es passieren, dass benötigtes Wissen nicht mehr in der erforderlichen Qualität und Tiefe zur Verfügung steht. Die Folge ist eine unvollständige, veraltete oder fehlerhafte Wissensbasis, was bei den betroffenen Mitarbeitern zu Mehrarbeit (82 %), falscher Aufgabenerfüllung (69 %) und Fehlentscheidungen (66 %) führt. Ganz zu schweigen von der Demotivation (53 %) der Betroffenen, die mit dieser unbefriedigenden Situation einhergeht [Ha14].

Wissensverlust führt auch zu einer Reduktion der Innovationsfähigkeit der Organisation. Besonders bei großen Organisationen mit einer langen Geschichte entstehen Innovationen durch eine neue Art der Anwendung von altem Wissen. Der Verlust von kritischem Wissen und Know-How kann bedeuten, dass die Organisation die Fähigkeit verliert, die nächste Produktgeneration zu entwickeln und produzieren. Sogar radikale Innovationen, die zu Produktivitätssprüngen führen, basieren oft auf über geraume Zeit entwickelten Fähigkeiten einer Organisation. Als beispielsweise Boeing 2004 beschloss, den Dreamliner 787 zu bauen, konnte dieses komplexe Vorhaben nur mit Hilfe des über lange Jahre entwickelten Wissens ihrer erfahrensten Ingenieure zu einem Erfolg geführt werden [LSB15, S. 14-15].

Oft reicht auch die Zeit für den notwendigen Wissenstransfer nicht mehr aus oder es fehlen entsprechende Instrumente, um einen effizienten und erfolgreichen Wissenstransfer zu unterstützen. In der Folge steigt das Fehlerrisiko [LP16, S. 36]. Das Fatale an dieser

¹ Gesellschaft für Wissensmanagement (Beirat), Im Tal 9, 4040 Linz, angelika.mittlmann@artm-friends.at

Situation ist, dass dies je nach Komplexität der Prozesse nicht sofort, sondern zeitverzögert offensichtlich wird. Maßnahmen zur Gegensteuerung werden daher erst spät, oft zu spät ergriffen.

Eine weitere Herausforderung, der Organisationen in Mitteleuropa vermehrt gegenüberstehen, ist, dass derzeit die große Gruppe der sog. Babyboomer das Rentenalter erreicht und die Unternehmen 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 [Bl15], [Kl14] nimmt der (systematische) Wissenstransfer [Mi16] ein, der den Wissensverlust auch bei rascher Zunahme und steigender Komplexität des benötigten Wissens einzudämmen hilft.

Der rasche Wandel in der Arbeitswelt durch die Digitalisierung [LSB15], [Ap16], [Pl18] erfordert, dass erfolgskritisches Wissen möglichst effizient und vollständig transferiert wird, um den hohen Anforderungen digitalisierter Arbeits- und Produktionsprozesse zu genügen. Digitalisierte Geschäftsprozesse werden durch die steigende Durchdringung mit Informationstechnologien immer anspruchsvoller, vernetzter und komplexer [INH15]. Der Bedarf an Überblickswissen und das Verständnis über das Zusammenwirken aller Beteiligten im Wertschöpfungsprozess steigt [Ku14]. Dieses Wissen muss im Fall einer Wechselsituation bewahrt werden, um die Produktivität bzw. die Qualität des Service auf hohem Niveau aufrecht zu erhalten.

Nicht zuletzt möchten immer mehr Unternehmen ihre Geschäfte und Projekte von flexiblen, global agierenden Teams abwickeln lassen, um alle strategisch relevanten und rentablen Geschäftsoptionen realisieren zu können [HW14]. Für den Wissenstransfer kommt damit als weitere Komponente die interkulturelle Dimension in der Zusammenarbeit hinzu, die auch durch die steigende Anzahl von Beschäftigten mit Migrationshintergrund befeuert wird [EOR13, S. 25].

Um unter diesen Umweltbedingungen vor geschäftsschädigenden Wissensverlusten geschützt zu sein, benötigen Organisationen adäquate Methoden für einen funktionierenden Wissenstransfer. Die nachfolgend beschriebene Wissensstaffette ist eine Transfermethode, die viele dieser Anforderungen erfüllt.

2 Wissenstransferprozesse beim Stellenwechsel

Zum besseren Verständnis für die Entwicklung und Anwendung einer Wissenstransfermethode beim Stellenwechsel ist es hilfreich, die Wissenstransferprozesse in Wechselsituationen genauer unter die Lupe zu nehmen. Grundsätzlich müssen die Beteiligten an einem Stellenwechsel miteinander in Interaktion treten, um überhaupt einen Wissenstransfer in Gang zu setzen. Die bekannte Wissensspirale [NT97] mit ihren vier Arten der Wissensumwandlung (Sozialisation (S), Kombination (K), Internalisierung (I), Externalisierung (E)) liefert eine gute Basis, um die Wissenstransferprozesse beim Stellenwechsel zu analysieren und kategorisieren [Dr06, S. 54].

Im Verlauf eines Stellenwechsels erfolgen unterschiedliche Arten von Wissensumwandlung je nach Form der Interaktion der Beteiligten, die direkten (K, E) oder indirekten Wissenstransfer (S, I) auslösen. Ausgehend von einem typischen Stellenwechsel, bei dem ein Stelleninhaber (Wissensgeber) von einem neuen Mitarbeiter (Wissensnehmer) rechtzeitig vor dessen Ausscheiden ersetzt wird, stellen sich die Wissenstransfer und Wissensumwandlungsprozesse ohne begleitende Wissenstransfermethode wie folgt dar (siehe Abb. 1: Wissenstransferprozesse bei Stellenwechsel (in Anlehnung an [Dr06])):

Der primäre Wissenstransfer beginnt mit der direkten Zusammenarbeit zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer. Der neue Mitarbeiter (WN) lernt von seinem Vorgänger (WG) durch das gemeinsame Tun, was seine Kernaufgaben sind, wie er zu den benötigten Informationen kommt und mit welchen anderen Stellen er wie zusammenarbeiten muss ((1) Sozialisation). Eine Wechselsituation nehmen Führungskräfte oft zum Anlass, um das geschäftsrelevante Wissen des WG besser zu bewahren. Je nach gewählter Strategie dokumentiert und speichert der WG sein Wissen in geeigneter Form und an passenden Stellen in der Organisation ((2) Externalisierung) und/oder er transferiert es durch Gespräche mit seinen Kollegen ((3) Sozialisation).

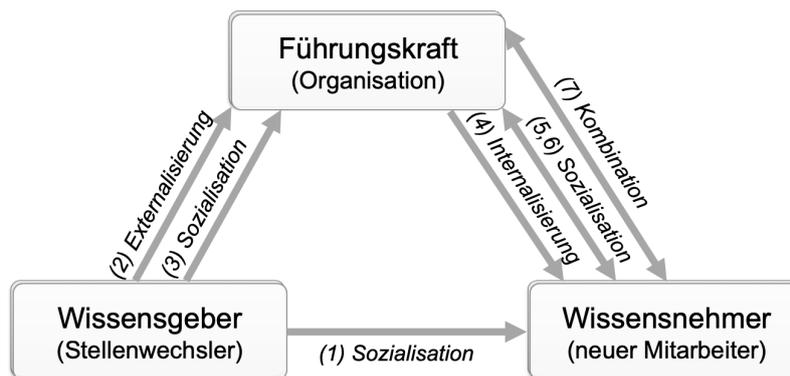


Abb. 1: Wissenstransferprozesse bei Stellenwechsel (in Anlehnung an [Dr06])

Der WN ergänzt sein Wissen über die Stelle bzw. Organisation durch die (4) Internalisierung der vorliegenden Dokumentation. Durch den laufenden (5) Sozialisationsprozess innerhalb der Organisationseinheit erhält er zusätzlich Anteile des impliziten Wissens seiner Kollegen. Andererseits wird der WG sein Erfahrungswissen an andere Mitarbeiter ebenfalls über diesen (6) Sozialisationsprozess indirekt weitergeben. Wenn er Anteile davon zunächst explizit macht und dann mit seinen neuen Kollegen weiterentwickelt, liegt die Wissensumwandlungsform der (7) Kombination vor.

Beim unbegleiteten Stellenwechsel kann es an einigen Stellen (insbesondere bei (1), (4) und (5)) zu Schwierigkeiten beim Wissenstransfer zwischen WG und WN kommen. Die Folge ist, dass der WN das benötigte Wissen nicht oder in unzureichender Qualität erhält. Die Probleme stellen sich wie folgt dar:

- (1a): Der WG ist bereit, sein Wissen mit dem WN zu teilen, es steht aber zu wenig Zeit zur Verfügung [GI03]. Dies ist oft dadurch bedingt, dass der WN neben der Einschulung des WN die Arbeitsaufgaben nach wie vor selbst bewältigen muss.
- (1b): Der WG erachtet gewisse Anteile seines Wissens als wenig wertvoll, daher sieht er von einem Transfer an den WN bewusst ab [Su02, S. 113]. Möglicherweise sind dies aber genau die Anteile, die dem WN die Arbeitserledigung bzw. die Zusammenarbeit mit seinen Kollegen erleichtern würde.
- (1c): Dem WG fällt es schwer, sein Wissen zu explizieren. Je prozessgebundener das Wissen ist, desto schwerer fällt dem WG dessen Artikulation [Su02, ebenda]. Das hängt z.T. vom Bildungsgrad des WG und/oder vom Komplexitätsgrad des Arbeitsprozesses ab.
- (1d): Der WN hat Schwierigkeiten, das angebotene Wissen anzunehmen, weil ihm entweder Grundlagen für dessen Verständnis fehlen oder er keine Anknüpfungspunkte in seinen mentalen Modellen findet oder gar als unvereinbar mit seiner kognitiven Landkarte empfindet [Br09, S. 31].
- (4): Der WN hat (ähnlich (1d)) Schwierigkeiten, die Dokumentation zu verstehen [Br09, ebenda]. Wenn sich in der Organisation aus Zeit- oder Motivationsgründen niemand findet, die offenen Fragen des WN zufriedenstellend zu beantworten, ist das darin angebotene Wissen für den WN wertlos, weil er es nicht anwenden kann.
- (5): Der Sozialisationsprozess des WN innerhalb seiner neuen Organisationseinheit wird nur gut gelingen, wenn die Unternehmenskultur von Vertrauen, Offenheit und der Bereitschaft, sein Wissen gerne zu teilen, geprägt ist [Br09, S. 35].

Der Erfolg eines Wissenstransferprozesses hängt also zusammengefasst von den Fähigkeiten und der Bereitschaft aller Beteiligten sowie den geeigneten Rahmenbedingungen in der Organisation ab. Unter diesem Blickwinkel erscheint es sinnvoll, den Wissenstransferprozess professionell begleiten zu lassen, damit alle Beteiligten sich auf das Wesentliche, nämlich auf die Inhalte, konzentrieren können. Die Wissensstafette als Transfermethode kann hier gute Dienste leisten, weil bei ihrer Anwendung viele der beschriebenen Probleme erst gar nicht auftreten [Mi11, S. 99], wie in den Lösungsstrategien nach der Methodenbeschreibung näher ausgeführt wird.

3 Die Methode

Die Wissensstafette ist eine Methode zur Unterstützung des Wissenstransfers bei Fach- und Führungswechseln. Von dieser Methodik gibt es mittlerweile eine Vielzahl von Varianten [Dü11, S. 96], zB Expert Debriefing [DH09], [Dü17] (Schaeffler), Transferwerk [Te11] (Salzgitter), Keep Experience [ND08] (Metro). In ihrer Ursprungsfassung wurde sie bei VW Coaching [HB03], [Gi06] entwickelt. Ihr Schwerpunkt liegt auf der systematisierten Weitergabe von Erfahrungs- und Prozesswissen vom Stelleninhaber an den oder die Nachfolger. In der Methode geschulte Begleiter führen den Übergabeprozess durch.

Sie planen den Prozess, führen professionell alle damit zusammenhängenden Gespräche und dokumentieren deren Ergebnisse.

Die Anwendung der Methode durchläuft die drei Phasen Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung (siehe Abb. 2). Die Phasen Vorbereitung und Nachbearbeitung finden auf der organisationalen Ebene statt, die Durchführung auf der Team- bzw. individuellen Ebene. Die Durchführungsphase kann, für sich allein genommen, als Methode des persönlichen Wissensmanagements eingeführt werden, um Spontanaktivitäten bei Stellenwechseln möglichst zu vermeiden und die Organisation insgesamt in Richtung einer lernenden Organisation weiter zu entwickeln [Dü11, S. 95].

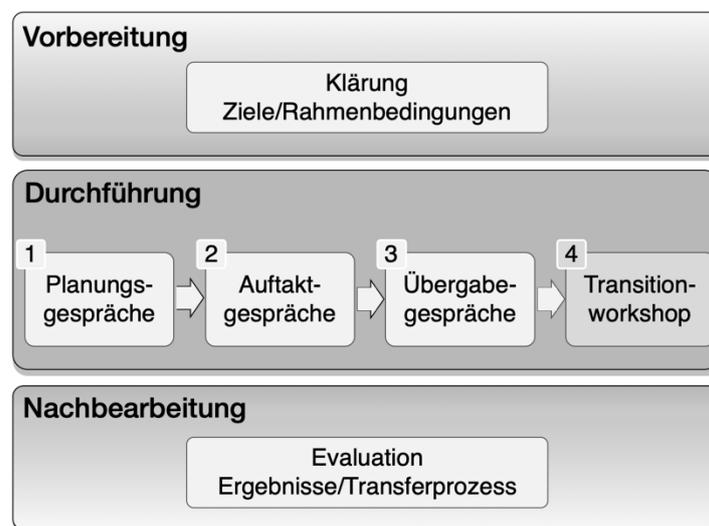


Abb. 2: Phasen der Wissensstafette

Die Führungskräfte, Stelleninhaber (Wissensgeber) und Nachfolger (Wissensnehmer) übernehmen jeweils spezifische Rollen in den einzelnen Phasen. Jede Methoden-anwendung wird im Regelfall von zwei qualifizierten Begleitern durchgeführt. Einer der beiden Begleiter übernimmt die Aufgabe der Gesprächsmoderation und der andere die Dokumentation. Sehr geübte Begleiter sind in der Lage, beide Rollenanforderungen allein zu erfüllen.

Vorbereitung:

Zu Beginn dieser Phase gibt die Führungskraft den Begleitern bekannt, wer wann seine Stelle wechseln bzw. aus der Organisation ausscheiden wird [Dr06]. Gemeinsam beraten sie, bei welchen Stellenwechseln eine Wissensstafette zur Anwendung kommen soll. Grundlage für diese Entscheidungen ist, ob der Wissensgeber als Einziger über strategisch wichtiges Wissen und/oder langjährige Erfahrung in seinen Wissensgebieten verfügt. In beiden Fällen ist es ratsam, den gesamten Transferprozess zu durchlaufen [LP16].

Im Vorfeld der nachfolgenden Informationsgespräche muss die Führungskraft außerdem sicherstellen, dass die identifizierten Wissensgeber zu einem Wissenstransfer bereit sind.

Sollte dies nicht der Fall sein, ist von der Anwendung einer Wissensstafette dringend abzuraten. Es müssen andere Mittel und Wege gefunden werden, um das erfolgsrelevante Wissen in der Organisation zu erhalten. Von welchen alternativen Möglichkeiten sinnvollerweise Gebrauch gemacht wird, hängt vom konkreten Grund für die Ablehnung ab.

In den Informationsgesprächen werden die Zielsetzung und alle Rahmenbedingungen geklärt. Die Begleiter besprechen mit der Führungskraft und mit dem Wissensgeber, welche Person oder Personengruppe in den Wissenstransferprozess einbezogen werden soll. Davon abhängig ist, ob und ab wann Wissensnehmer zur Verfügung stehen werden. Darüber hinaus klären sie ab, wieviel Zeit der gesamte Prozess voraussichtlich beanspruchen wird.

Unmittelbar vor der Durchführungsphase informieren die Begleiter alle Beteiligten, wie der Wissenstransferprozess im Detail ablaufen wird und holen die Zustimmung aller zu dem vorgestellten Vorgehen explizit ein. Im Anschluss an das letzte Informationsgespräch vereinbaren die Begleiter die Termine für alle Gespräche der Durchführungsphase. Diese Termine erhalten die höchste Prioritätsstufe, damit der geplante Wissenstransferprozess nicht im Arbeitsalltag „untergeht“.

Durchführung:

Nachdem die Zielsetzung und alle Rahmenbedingungen zur Zufriedenheit aller Beteiligten geklärt sind, beginnt nun der eigentliche Wissenstransferprozess [Mi11, S. 99-102], [Ra06], der primär in Form von Gesprächen abläuft (siehe Durchführung in Abb. 2). Alle Gespräche dauern maximal eineinhalb Stunden, weil Menschen über diese Zeitspanne hinweg gut konzentriert sprechen bzw. zuhören können. Bei Gruppenübergaben (mehr als vier Beteiligte am Übergabeprozess ohne Führungskräfte) verlängert sich diese Zeitspanne auf drei Stunden, weil die Gespräche in diesem Fall in Form von Workshops ablaufen. Der Transition-Workshop ist ein optionaler Schritt nur bei Führungswechseln und dauert üblicherweise einen Tag.

Planungsgespräche (1):

Außer den Begleitern nehmen an diesen Gesprächen Wissensnehmer und -geber teil. Der Wissensgeber wird rechtzeitig vor dem Planungsgespräch gebeten, eine unsortierte Liste seiner Aufgaben- und Wissensgebiete anzulegen und zum Gespräch mitzubringen. Die Aufgaben- und Wissensgebiete werden strukturiert und in einer Mindmap visualisiert. Der Wissensnehmer kann dabei seine Wissensbedürfnisse einbringen, die ihren Niederschlag unmittelbar in der Mindmap finden.

Diese Mindmap kann als eine Art Wissenslandkarte angesehen werden, für die sich die Bezeichnung Jobmap eingebürgert hat. Im Rahmen dieser Gespräche müssen die Begleiter besonders darauf hinweisen, dass es um die Strukturierung der Aufgaben- und Wissensgebiete geht und nicht um den Transfer des damit verbundenen Prozess- und Erfahrungswissens.

Die fertige Jobmap wird nach dem Planungsgespräch den Gesprächsteilnehmern zur Verfügung gestellt. Alle werden gebeten, gewünschte Änderungen oder Ergänzungen zeitnah vor dem nachfolgenden Auftaktgesprächstermin rückzumelden.

Auftaktgespräche (2):

Das Auftaktgespräch ist das einzige Gespräch, an dem die Führungskraft teilnimmt. Sie überprüft die Jobmap auf Konsistenz mit dem Jobprofil und auf Vollständigkeit der Themen. Ggfs. werden Änderungen an der Jobmap vorgenommen. Im Anschluss daran stimmt sie die Prioritäten der Themen mit dem Wissensgeber ab. Aus diesem Ergebnis wird ein grober Ablaufplan für den gesamten Übergabeprozess abgeleitet. Die Führungskraft wird im weiteren Verlauf der Wissensstafette darauf achten, dass die Gespräche wie geplant stattfinden (können) und bei Problemen, welcher Art auch immer, Unterstützung geben.

Übergabegespräche (3):

Nach der Wissensidentifikation, Strukturierung und Visualisierung in Form einer Jobmap beginnt jetzt der Transfer des Erfahrungs- und Prozesswissens mit Unterstützung der Begleiter. Der mit der Moderation betraute Begleiter ist dafür verantwortlich, eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zu schaffen, unterstützende Fragen zu stellen und stets den Überblick über den Gesamtprozess zu bewahren. Dazu nutzt er Leitfäden oder Checklisten, die für die Durchführung einer Wissensstafette organisationspezifisch angepasst werden. Der Begleiter übernimmt das Fragenstellen, weil der Wissensnehmer aus Unkenntnis der Sachlage die Fragen nicht stellen kann oder aus Furcht vor Gesichtsverlust nicht stellt.

Der für die Dokumentation verantwortliche Begleiter notiert während der Gespräche alles Wichtige und versichert sich beim Wissensgeber, dass seine Notizen inhaltlich richtig sind, und beim Wissensnehmer, dass alles für diesen Relevante dokumentiert wird. Er ergänzt ggfs. auch den Ablaufplan mit wichtigen Aktivitäten, die außerhalb der Übergabegespräche erledigt werden. Die Verantwortung für die Abarbeitung dieser Aktivitäten übernimmt der Wissensnehmer.

Von diesen Notizen wird nach den Gesprächen ein Protokoll in der vereinbarten Form erstellt und den Gesprächsteilnehmern übermittelt. Die Begleiter sorgen dafür, dass ihre Papieroriginale vernichtet werden und löschen auch ihre elektronischen Versionen der Protokolle aus ihren Mailboxen. Diese Maßnahmen sind unumgänglich, um die Vertraulichkeit der Gespräche zu gewährleisten. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass der Wissensgeber sehr offen über alles spricht, was dem Wissensnehmer nützlich sein kann.

Zu Beginn des ersten Übergabegesprächs wird der Wissensgeber gebeten, die Lebenslinie seiner Funktion mit den wichtigsten Höhen und Tiefen auf einer Zeitachse einzutragen. Danach wird er zu den Höhe- und Tiefpunkten genauer befragt, was er seinem Nachfolger zur Nachahmung empfehlen würde und was nicht, wenn er in eine ähnliche Situation kommen sollte. Auf diese Art und Weise erfährt der Wissensnehmer sehr viel über die Hintergründe seiner zukünftigen Funktion. Der narrative Ansatz (Story Telling) dieser Übergabesequenz fördert insbesondere den Transfer von anekdotischem Wissen, das bei einem rein strukturierten Ansatz nicht zur Sprache kommen würde [EOR13]. Die Übergabegespräche werden beendet, sobald alle Themen in ausreichender Tiefe behandelt wurden.

Transition-Workshop (4):

Der Transition-Workshop kommt nur beim Führungswechsel zur Anwendung und wird vier bis sechs Wochen nach dem vollzogenen Stellenwechsel durchgeführt. An diesem nimmt die neue Führungskraft mit ihrer jeweiligen nächsten Ebene teil. Der Workshop dient ausschließlich dem besseren Kennenlernen untereinander, dem Austausch von Erfahrungen, der Vertrauensbildung und der Schaffung einer positiven Beziehungsebene zur erfolgreichen Zusammenarbeit. Er ist damit gleichzeitig eine erste teambildende Maßnahme für die betroffene Organisationseinheit.

Nachbearbeitung:

In der Nachbearbeitung geht es um die Evaluierung des Transfererfolgs der Wissensstafette und um die Verbesserung des Gesamtprozesses. Die Begleiter holen Feedback von möglichst allen Beteiligten zum Erfolg des Wissenstransfers und zum Prozess selbst ein. Der Wissensgeber wird unmittelbar nach dem letzten Übergabegespräch um Rückmeldung gebeten. Ca. sechs Monate nach Abschluss des Transferprozesses werden die Führungskraft und der Wissensnehmer getrennt voneinander in einem Feedbackgespräch um ihre Einschätzung des Transfererfolgs auf Basis ihrer Zielsetzungen und Erwartungen befragt. Darüber hinaus werden sie auch um Verbesserungsvorschläge für den Transferprozess gebeten. Diese Rückmeldungen zum Prozess werden für die ständige Anpassung der Methodenanwendung an die Gegebenheiten in der Organisation verwendet.

3.1 Lösungsstrategien in der Methodenanwendung

Durch dieses systematische Vorgehen wird einerseits sichergestellt, dass bei der Übergabe nichts Wichtiges vergessen wird, und andererseits, dass erfolgsrelevantes Erfahrungs- und Prozesswissen in der Organisation verbleibt. Die kontinuierliche Weiterführung der zu übergebenden Aufgabengebiete wird in hohem Maß gewährleistet und Reibungsverluste in der Übergangsphase werden weitgehend vermieden. Die Wissensgeber fühlen sich und ihr Wissen durch die Begleitung wertgeschätzt. Die Wissensnehmer erkennen den Wert von Erfahrungswissen. Sie erfahren an sich selbst den Nutzen von gezielter Wissensweitergabe. Beides kommt der Entwicklung einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur zugute.

Im Detail beinhaltet der begleitete Wissenstransfer mit Hilfe der Wissensstafette folgende Lösungsstrategien für die oben angeführten Schwierigkeiten bei Stellenwechseln:

Schwierigkeiten	Lösungsstrategien
Zeitproblem (1a)	Die strukturierte Vorgangsweise ermöglicht einen effizienten Übergabeprozess, der sich gut in den Arbeitsalltag aller Beteiligten integrieren und optimal gestalten lässt. Dadurch wird gewährleistet, dass die für den Transfer zur Verfügung stehende Zeit bestmöglich genutzt wird.
Bewusstes Zurückhalten von Wissen (1b)	Durch die Erstellung der Jobmap wird dem WG zunächst bewusst, welches Wissen für die Erledigung seiner Aufgabenstellungen notwendig ist. In den

Schwierigkeiten	Lösungsstrategien
	Übergabegesprächen sorgen die Begleiter durch ihre Fragen dafür, dass alle wichtigen Details zur Sprache kommen. Der WN wird ggfs. zusätzliche Fragen stellen. Damit wird ein bewusstes Zurückhalten von Wissen durch den WG weitgehend vermieden.
Probleme bei der Explikation von Wissen (1c)	Erfahrene Begleiter erkennen durch die Art und Weise, wie der WG ihre Fragen beantwortet, und die non-verbale Reaktion des WN, dass dem WN die beschriebenen Sachverhalte unklar sind. Sie können durch Zusatzfragen zur Klärung beitragen. Eine weitere Möglichkeit ist, dass sie gemeinsam mit dem WG den betreffenden Prozess modellieren und visualisieren.
Keine Annahme des Wissens (1d)	In diesem Fall bieten ebenfalls non-verbale Reaktionen des WN (zB Kopfschütteln, zweifelnder Gesichtsausdruck) auf die Antworten des WG oder verbales Zurückweisen der Inhalte deutliche Ansatzpunkte für die Begleiter. Sie können durch entsprechende Fragetechniken die Ursachen klären und geeignete Gegenmaßnahmen vorschlagen (zB Besuch eines Grundlagenseminars, Missverständnisse aufklären und bereinigen).
Fehlendes Verständnis für die Dokumentation (4)	Die Begleiter sorgen in diesem Fall dafür, dass ein entsprechender Punkt in die ToDo-Liste, die während der Übergabegespräche erstellt wird, aufgenommen wird. Der WN hat damit die Möglichkeit, sich die passende Unterstützung, wenn nötig mit Hilfe der Führungskraft, zu organisieren.
Hinderliche Unternehmenskultur (5)	Auch wenn die Unternehmenskultur hierarchisch geprägt ist, kann es bei behutsamer Begleitung in Vier-Augen-Gesprächen gelingen, einen offenen und vertrauensvollen Umgang der Beteiligten am Transferprozess zu erreichen. Eine generelle Veränderung der Unternehmenskultur in Richtung mehr Offenheit und Vertrauen ist aber nur auf lange Sicht zu erwarten.

Tab. 3.1: Schwierigkeiten und Lösungsstrategien

Durch den Einsatz der Wissensstaffette bei Stellenwechseln können einige Schwierigkeiten beim Wissenstransfer abgemildert werden. Eine Garantie für eine vollständige Übergabe kann nicht gegeben werden. Es besteht aber die Chance, dass ein Mehr an wertvollem Wissen in der Organisation verbleibt.

3.2 Auswirkungen der Digitalisierung

Die Digitalisierung hat in Bezug auf die Wissensstafette Auswirkungen auf der Methoden- und Umgebungsebene. Auf der Methodenebene stellt sich die Frage, inwieweit die Wissensstafette in einem informationstechnologisch (IT) durchdrungenen Umfeld werkzeuggestützt ablaufen kann. Auf der Umgebungsebene gilt es zu entscheiden, ob und wie die Wissensstafette in der oben beschriebenen Form in einem digitalisierten Arbeitsumfeld zum Einsatz kommen kann.

Wie eine neuere Studie über die Haltung des Managements zu Erfahrungswissen zeigt, schätzen 76 % der befragten Führungskräfte den moderierten Erfahrungsaustausch auch in einem digitalisierten Arbeitsumfeld als nützlich ein, allerdings nutzen nur 15 % die Methode regelmäßig. Als Grund werden primär Zeitmangel und fehlende Ressourcen genannt [MR18, S. 89-90]. Der digitale Wandel mindert also nicht die Bedeutung von Erfahrungswissen für Organisationen. Der gezielte Einsatz von Wissenstransfer-Methoden wie der Wissensstafette ist aber nach wie vor keine gelebte Praxis.

Durch die Automatisierung von Arbeitsabläufen bzw. den Einsatz von cyber-humanen Systemen verschieben sich die Arbeitsschwerpunkte der Mitarbeiter [MES18]. Sie werden in Zukunft immer mehr überwachende Tätigkeiten ausführen und Entscheidungen in Ausnahmesituationen, die Cyber-Systeme aufgrund der Beschränktheit ihrer Algorithmen nicht beherrschen treffen müssen [P118]. Solche Aufgaben stellen hohe Anforderungen an die Fach- und Prozesskompetenz der betreffenden Mitarbeiter, gepaart mit dem Erfahrungswissen über die erfolgreiche Bewältigung von Ausnahmesituationen. Der Schwerpunkt der Wissensstafette liegt auf dem Transfer von Erfahrungswissen [Mi11, S. 99] und ist unter diesem Gesichtspunkt eine geeignete Methode.

Auf der Methodenebene kann die Anpassung der Wissensstafette an die vorliegende IT-Infrastruktur dadurch erfolgen, dass alle im Zuge einer Wissensstafette stattfindenden Gespräche mit Hilfe eines Videokonferenzsystems durchgeführt werden und für die Dokumentation der Ergebnisse ein Kollaborationswerkzeug verwendet wird. Ein Mindmapping-Tool unterstützt bei der Visualisierung der Jobmap oder auch bei der Ergebnissicherung der Übergabegespräche. Die Wissensstafette lässt sich also auch werkzeuggestützt durchführen. Virtueller Wissenstransfer kann aber immer nur eine Ergänzung für den persönlichen sein, weil erst durch die direkte Interaktion zwischen WG und WN ein hoher Anteil des impliziten Wissens übertragen wird [EOR13, S. 33].

3.3 Auswirkungen der Globalisierung

Durch die Globalisierung treffen vermehrt Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen aufeinander. In Bezug auf Wissensgewinnung und -vermittlung lassen sich grob die drei Grundrichtungen westlich-europäisch, anglo-amerikanisch und asiatisch unterscheiden [Gr85], [Pa00], [Ho06]. Die westlich-europäische fokussiert auf die Sache, legt ihren Schwerpunkt auf die Analyse und die deduktive Herleitung. Sie stützt sich auf Begründungsketten und klaren Aufbau. Die Wissensweitergabe erfolgt bevorzugt in Expertennetzwerken. Die anglo-amerikanische stellt die Idee in den Mittelpunkt, erschließt sich Wissen aus der Empirie, vergleicht, misst und geht bei Einzelfragen in die Tiefe. Die

Argumentation gründet sich auf Beispiele, ist humorvoll und anekdotenreich, folgt dem KISS-Prinzip („Keep it simple and stupid“). Geschäftspartner sind die primär Bevorzugten bei der Wissensweitergabe, die vor allem in Meetings erfolgt. Die asiatische stellt die Person und die Beziehung in den Mittelpunkt. Der Erkenntnisgewinn erfolgt primär über Versuch und Irrtum, die Argumentation über Beispiele mit Personenbezug. Wissen wird netzwerkartig als Geflecht von Zusammenhängen dargestellt, primär an Freunde oder Personen, denen man vertraut, weitergegeben. Kollegen oder E-Mails sind die wichtigsten Wissensquellen [EOR13, S. 25].

Aus der Darstellung der kulturellen Unterschiede wird deutlich, dass die Wissensweitergabe mit der entsprechenden Offenheit und interkulturellen Sensibilität erfolgreich bewältigt werden kann. Die am Wissenstransfer Beteiligten müssen sich darüber verständigen, was für sie Arbeit, Erfolg, Lernen und Wissen bedeutet [EOR13, ebenda]. Erst wenn diese grundlegenden Prämissen geklärt sind, kann mit dem eigentlichen Wissenstransfer begonnen werden.

Im Rahmen der Vorbereitung prüfen die Wissensstafetten-Begleiter im Vorfeld eines interkulturellen Transferfalles, welche kulturellen Hintergründe bei den Beteiligten vorliegen. Sie klären, inwieweit WG und WN bereits Kontakt mit Personen aus dem betreffenden Kulturkreis hatten, und schlagen ggfs. ein vorgeschaltetes interkulturelles Training vor. Sie führen danach zumindest ein gemeinsames Informationsgespräch mit WG und WN, in dem die Bedeutung der oben genannten Begriffe besprochen wird. In der nachfolgenden Durchführungsphase achten sie in den Übergabegesprächen besonders darauf, dass keine Missverständnisse durch die unterschiedliche kulturelle Prägung der Beteiligten entstehen. Das können die Wissensstafetten-Begleiter allerdings nur erfolgreich bewältigen, wenn sie mit den Kulturen der Beteiligten ebenfalls vertraut sind.

3.4 Implementierungshinweise

Die Wissensstafette kann in jeder Organisation relativ schnell und einfach implementiert werden, wenn die Notwendigkeit in der Organisation erkannt wurde und ein Verantwortlicher damit explizit beauftragt wird. Geeignete Begleiter lassen sich im Regelfall leicht finden. Eine Grundausbildung vor allem in Frage- und Moderationstechniken, die ggfs. interkulturelle Aspekte beinhalten kann, befähigt die Moderatoren, eine Wissensstafette professionell zu begleiten. Die Wissensstafette in der beschriebenen Form ist als Grundstruktur anzusehen und kann an die Gegebenheiten in der Organisation und an die jeweilige Transfersituation flexibel angepasst werden.

4 Fazit

Die Wissensstafette ist besonders gut geeignet, um Erfahrungswissen von langjährig beschäftigten Führungskräften und Experten zu transferieren. Für besonders kritische Punkte beim Stellenwechsel liefert sie praktikable Lösungsstrategien. Sie leistet gute Dienste, um den drohenden Wissensverlust durch den demografischen Wandel abzumildern. Durch den Einsatz geeigneter IT-Werkzeuge lässt sie sich bis zu einem gewissen

Grad virtualisieren und unterstützt beim Transfer von Erfahrungswissen, das in digitalisierten Arbeitsumgebungen benötigt wird. Durch die Ergänzung interkultureller Aspekte ist sie auch in einem globalisierten Umfeld einsetzbar. Es bleibt allerdings abzuwarten, inwieweit Lernen und Wissenstransfer in einem digitalisierten Arbeitsumfeld unmittelbar integriert werden können, so dass ein expliziter Wissenstransferprozess obsolet wird.

5 Referenzen

- [Ap16] Apt, W.; Bovenschulte, M.; Hartmann, E. A.; Wischmann, S.: Foresight-Studie "Digitale Arbeitswelt". Institut für Innovation und Technik, Forschungsbericht 463, 2016.
<https://www.iit-berlin.de/de/publikationen/foresight-studie-digitale-arbeitswelt>, Abruf: 10.2.2019.
- [Bl15] Blazek, Z.; Stippler, S.; Pierenkemper, S.; Werner, D.: Demografiefeste Personalarbeit. KOFA Wegweiser, Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Köln, 2015.
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2015/263168/Handlungsempfehlung_Demografiefeste_Personalarbeit_IW_Koeln.pdf, Abruf: 10.2.2019.
- [Dr06] Dragusanu, G.: Wissensmanagement: Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel. Inaugural-Dissertation, Ludwig-Maximilians-Universität, München, 2006.
- [DH09] Dückert, S.; Hartmann, K.: Wissenstransfer und organisationales Lernen mit Expert Debriefing und Wikis. In: Personalführung 12/2009, S. 20-29, 2009.
https://www.dgfp.de/hr-wiki/Wissenstransfer_und_organisationales_Lernen_mit_Expert_Debriefing_und_Wiki, Abruf: 11.11.2018
- [Dü11] Dückert, S.: Expert Debriefing. In: Mittelman, A, Werkzeugkasten Wissensmanagement. Books on Demand, Norderstedt, S. 95-98, 2011.
- [Dü17] Dückert, S.: Wissensbewahrung mit Expert Debriefing, After Action Review und Lessons Learned. In: wissensmanagement 4/2017, S. 30 - 31, 2017.
- [EOR13] Erlach, C.; Orians, W.; Reisach, U.: Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel. Erfahrungswissen erfassen und weitergeben. Hanser, München, 2013.
- [Gi06] Giesler, R.: Gut vorbereitet Übergaben meistern! In: DAK praxis + recht 3/2006, S. 86-91, 2006.
http://epub.sub.uni-hamburg.de/epub/volltexte/2011/7980/pdf/P_R3_2006.pdf, Abruf: 11.11.2018.
- [Gl03] Glückstein, A.: Wissensmanagement. Eine neo-institutionalistische Perspektive. Ars et Unitas, Neuried, 2003.
- [Gr85] Granet, M.: Das chinesische Denken. Inhalt, Form Charakter. Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1985.
- [HB03] Haarmann, A.; Burski, L.: Wenn das Wissen geht — die Wissensstafette bei Volkswagen. In: wissensmanagement 08/2003, S. 40, 2003.

- [Ha14] Haufe: Produktiver Umgang mit Wissen in Unternehmen Studie 2014. Haufe Gruppe, Freiburg, 2014.
- [Ho06] Hofstede, G. J.: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 2006.
- [HW14] Hirt, M.; Willmott P.: Strategic principles for competing in the digital age. In: Mac Kinsey Quarterly, May, 2014. <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategic-principles-for-competing-in-the-digital-age>, Abruf: 14.01.2019.
- [INH15] Ittermann, P.; Niehaus, J.; Hirsch-Kreinsen, H.: Arbeiten in der Industrie 4.0. Trendbestimmungen und arbeitspolitische Handlungsfelder. Hg. v. Hans-Boeckler-Stiftung, Technische Universität Dortmund, Dortmund, 2015.
- [Ku14] Kurz, C.: Industrie 4.0 verändert die Arbeitswelt. Gewerkschaftliche Gestaltungsimpulse für „bessere“ Arbeit. In: Schröter, W. (Hg.): Identität in der Virtualität. Einblicke Arbeitswelten und Industrie 4.0. Talheimer, Mössingen, S. 106–111, 2014.
- [LP16] Lehrpass, F.; Piorr, R.: Wissenstransfer als Werkzeug des OpRisk-Managements. In: Risiko Manager 03/2016, S. 30-37, 2016. https://www.bkp-team.de/fileadmin/user_upload/Aktuelles/RM_3-16_Beitrag_Lehrpass_Piorr.pdf, Abruf: 10.1.2019.
- [LSB15] Leonard, D.; Swap, W.; Barton, G.: Critical Knowledge Transfer: Tools for managing your company's deep smarts. Harvard Business Review Press, Brighton, 2015.
- [MES18] Maier, G. W.; Engels, G.; Steffen, Eckhard (Hg.): Handbuch Gestaltung digitaler und vernetzter Arbeitswelten. Springer, Berlin u.a., 2018.
- [Mi11] Mittelmann, A.: Variante Wissensstafette. In: Mittelmann, A.: Werkzeugkasten Wissensmanagement. Books on Demand, Norderstedt, S. 99-102, 2011.
- [Mi16] Mittelmann, A.: Systematischer Wissenstransfer in der betrieblichen Praxis. In: Wimmer, P. (Hg.): Wissen im Prozess. Beiträge zu den Kremser Wissensmanagement-Tagen 2015, Edition Donau-Universität Krems, Krems, S. 49-55, 2016.
- [MR18] Maier, E.; Reimer, U.: Digital Change - New Opportunities and Challenges for Tapping Experience and Lessons Learned for Organisational Value Creation. In: North, K.; Maier R.; Haas, O. (Hg.): Knowledge Management in Digital Change. Progress in IS. Springer, Cham, S. 83-95, 2018.
- [NT97] Nonaka, I.; Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Campus, Frankfurt am Main, 1997.
- [Pa00] Palazzo, B.: Interkulturelle Unternehmensethik. Deutsche und amerikanische Modelle im Vergleich. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2000.
- [P118] Plass, C.: Wie digitale Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle die Arbeitswelt verändern. In: Maier, G., Engels, G., Steffen, E. (Hg.) Handbuch Gestaltung digitaler und vernetzter Arbeitswelten. Springer Reference Psychologie. Springer, Berlin u.a., 2018.

- [Ra06] Raab, M.: Wissensmanagement: Der Übergabeprozess beim Mitarbeiterwechsel. Gelingensbedingungen für den Wissenstransfer beim Mitarbeiterwechsel anhand des Fallbeispiels der Wissensstafette der voestalpine Stahl. Diplomarbeit, Universität Linz, Linz, 2006.
- [Su02] Sukowski, O.: Der Einfluss der Kommunikationsbeziehungen auf die Effizienz des Wissenstransfers. Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen, 2002.
- [Te11] Terhoeven, G.: Variante Transferwerk. In: Mittelmann, A, Werkzeugkasten Wissensmanagement. Books on Demand, Norderstedt, S. 103-104, 2011.