



Mittelstand 4.0  
**Agentur  
Kommunikation**



LEITFADEN

# Wie lässt sich das Wissen ausscheidender Mitarbeiter bewahren?

Erfahrungswissen mit digitalen Methoden sichern und zur  
Verfügung stellen

Mittelstand-  
Digital 

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Einleitung

Unternehmen müssen sich im Rahmen des demografischen Wandels und des häufigen Personalwechsels verstärkt mit der Frage auseinandersetzen, wie sie das umfangreiche Erfahrungswissen ihrer Mitarbeiter sichern können, insbesondere wenn diese das Unternehmen verlassen. Methoden des Wissensmanagements können Unternehmen unterstützen. IT-basierte Lösungen tragen dazu bei, dass Mitarbeiter Informationen einfach digital ablegen und einem großen Nutzerkreis zur Verfügung stellen können.

Partner im Wissenstransferprozess können Individuen oder Kleingruppen sein. Man spricht von einem Wissensgeber, der Mitarbeiter, der ausscheidet und von einem Wissensnehmer, beispielsweise dem Nachfolger. Weitere Beteiligte sind in der Regel die Führungskraft als Initiator der Wissensweitergabe, ein Personalverantwortlicher sowie 1-2 ausgebildete unternehmensinterne oder -externe Gesprächsmoderatoren.

Wissenstransfer steht für eine strukturierte zielorientierte Übertragung, insbesondere von implizitem Wissen durch Wissensträger an Wissensnehmer. Bei zum Beispiel Organisations- oder Personalveränderungen besteht oft die Notwendigkeit des Wissenstransfers. Insbesondere bei komplexen, wenig standardisierten Abläufen mit hohem Koordinationsaufwand ist eine Wissensweitergabe von hoher Relevanz. Fehlt fachliche Expertise nach dem Ausscheiden eines Mitarbeiters in einer Organisation bzw. einem Unternehmen, so kann dies unter anderem zu einem Verlust der Qualität von Leistungen für den internen und externen Kunden führen.

Das allgemeine Vorgehen bei der Übergabe von Wissen ist es zunächst im Rahmen der Vorbereitung den Projektauftrag zu klären und Informationen über die Beteiligten einzuholen. Durch moderierte Gespräche zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer wird relevantes Wissen identifiziert, dokumentiert und die Weitergabe unterstützt. Das Gespräch wird anhand von Wissenskategorien strukturiert.

Ziel ist es, vor den Gesprächen, einen Transferplan zu erstellen, der die Übergabe des Wissens von Wissensgeber an Wissensnehmer sicherstellt. Der Transferplan ist individuell, denn er ist jeweils abhängig vom zeitlichen Umfang und vom Umfang der Weitergabe des zu übertragenden Wissens.

Schließlich erfolgt die Phase der Durchführung, d.h. das Abarbeiten des Transferplans durch Wissensgeber und Wissensnehmer. Zur Prozesssteuerung werden durch die Gesprächsmoderatoren Review-Gespräche initiiert.

Häufig werden Gespräche anhand der folgenden Wissenskategorien strukturiert:

- ▶ **Fachwissen** wie beispielsweise Wissen über Produkte und Prozesse
- ▶ **Methodenwissen** wie beispielsweise Wissen über Techniken und Verfahren
- ▶ **Beziehungswissen**, d.h. Wissen über Ansprechpartner sowie Informations- und Kommunikationskanäle
- ▶ **Organisationswissen** wie beispielsweise Kenntnis der Unternehmenshistorie sowie der Bedeutung und Festlegung von Do's und Don'ts
- ▶ **Wissen aus Projekten**
- ▶ **Wissen über die Arbeitsorganisation** wie beispielsweise Ablagesysteme

## Problemstellung

Wenn Unternehmen keinerlei Maßnahmen zur Bewahrung bzw. Dokumentation des Wissens ihrer Mitarbeiter durchführen, ist dies besonders dann problematisch, wenn Mitarbeiter Spezialisten in ihrem Arbeitsgebiet sind und beim Ausscheiden ihr Wissen „mitnehmen“.

Parallele Beschäftigungen von ausscheidenden und nachfolgenden Mitarbeitern ermöglichen eine gute Einarbeitung und Wissensweitergabe. In der Praxis wird diese überlappende Zeit möglichst kurz gehalten, um Kosten zu sparen. So kann der neue Mitarbeiter oftmals nur wenig vom erfahrenen Mitarbeiter lernen.

Der ausscheidende Mitarbeiter bereitet die Übergabe vor, indem er sein Wissen dokumentiert. Dies geschieht in der Praxis meist in Form von Dateien oder Aktenordnern. Werden die Dokumentation des Wissens und der Wissenstransfer nicht strukturiert geplant, könnte es passieren, dass das „vorsorglich dokumentierte“ Wissen in der „Schublade“ landet und von den neuen Mitarbeitern nicht genutzt wird.

Bei „vorsorglich“ dokumentiertem Wissen ist der Aufwand für die Suche nach bestimmten Informationen für die neuen Mitarbeiter häufig sehr hoch. Zusätzlich fehlt ihnen oftmals der Kontext oder Erfahrungshintergrund des Experten.

Es ist nicht einfach Erfahrungswissen, das sich in den Köpfen der Mitarbeiter befindet, weiterzugeben. Insbesondere langjährige Mitarbeiter haben einen großen verinnerlichten Erfahrungsschatz in den Bereichen Prozess-, Fach-, Kunden- und Marktwissen. Sie können auf bewährte Lösungsansätze zurückgreifen oder ihre Erfahrungen in neuen Situationen gut kombinieren. Dieses Wissen, das oft nicht bewusst genutzt wird, zu erfassen, stellt eine Herausforderung bei der Übergabe dar.

Eine weitere Herausforderung des Wissenstransfers besteht häufig darin, dass die Wissensträger sich der Wichtigkeit ihres Wissens bewusst sein sollten, damit möglichst viel Wissen weitergegeben wird. Dies kann beispielsweise durch eine visuelle Darstellung der Kompetenzen oder eine Wertschätzung durch den Gesprächsmoderator erzielt werden. Es ist zudem wichtig, dass der Wissenstransfer nicht durch Zeitdruck und Störungen, die sich möglicherweise durch das Tagesgeschäft ergeben, beeinträchtigt wird.

Wichtig ist ebenfalls, dass der Wissensnehmer seine Wissenslücken hinterfragt und bei fehlendem Wissen dem Wissensgeber aktiv Fragen stellt.

Es existieren oftmals Vorbehalte der Mitarbeiter. Mitarbeiter möchten sich nicht ersetzbar machen und teilen ihr Wissen daher nicht mit anderen nach dem Motto „Wissen ist Macht“. Ein offener Umgang mit Wissen innerhalb des Unternehmens wie auch die Identifikation mit dem Unternehmen sind folglich essentiell und ein standardisierter Prozess zum Wissenstransfer sollte eingeführt werden.

Grundsätzlich möchte jeder Mitarbeiter etwas im Unternehmen hinterlassen. Es sollte vor dem Ausscheiden des Mitarbeiters unter Einbindung des Vorgesetzten geklärt werden, welches Wissen vermittelt werden soll. Eine direkte Einarbeitung des Nachfolgers ist das beste Konzept für eine erfolgreiche Wissensvermittlung.



## Rahmenbedingungen

Förderliche Rahmenbedingungen für den Wissenstransfer sind:

- ▶ Wertschätzung und Interesse des Wissensgebers und –nehmers durch Moderator sowie Führungskraft
- ▶ Akzeptanz und Wille
- ▶ Motivation
- ▶ Kommunikation (sowohl im Transferprozess als auch mit anderen Kollegen nach Wissenstransfer)
- ▶ Unterstützung durch Management und durch Personalabteilung
- ▶ Neutrale Gesprächsmoderation mit sozialen Kompetenzen, Kenntnisse der Thematik und der Organisationsstruktur
- ▶ Klare Zielsetzungen
- ▶ Zeitliche und räumliche Ressourcen
- ▶ Integration in Personalprozesse
- ▶ Frühzeitige proaktive Planung der Übergabe (Ziele) und Definition der Vorgehensweise
- ▶ Geeignete Dokumentation des Erfahrungswissens des ausscheidenden Mitarbeiters in einem IT-System

Hinderliche Rahmenbedingungen für den Wissenstransfer umfassen:

- ▶ Zeitlich knappe Ressourcen
- ▶ Nicht förderliche Unternehmenskultur
- ▶ Fehlende Akzeptanz und Wille
- ▶ Fehlende Wertschätzung
- ▶ Unklare Ziele

## Methoden zur Wissensbewahrung

Wir stellen Ihnen im Folgenden mehrere organisatorische Methoden vor, die für die Bewahrung und den Transfer von Wissen ausscheidender Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

Für Dokumentationszwecke sollten ergänzend zu den vorgestellten Methoden IT-basierte Lösungen eingesetzt werden, denn in einem Meeting kann beispielsweise wichtiges Wissen ausgetauscht werden, dieses sollte nach dem Ausscheiden der Person jedoch digital festgehalten und dem Nachfolger bei Bedarf zugänglich sein. IT-Lösungen bilden zudem eine Möglichkeit der langfristigen Sicherung.

Die im Leitfaden vorgestellten Methoden

- ▶ Tandem-Partner-Prozess,
- ▶ StoryTelling,
- ▶ Expert Debriefing,
- ▶ an NOVA.PE angelehnte Methode, der Wissensbaum,

haben gemein, dass die persönliche Berufsbiographie des ausscheidenden Mitarbeiters erfasst und dokumentiert wird.

## 1. Tandem-Partner-Prozess

Die im Forschungsprojekt „StratEWiss“ der Technischen Universität Dresden entwickelte Methode für systematische Einarbeitung eines Nachfolgers und Weitergabe von Fach- und Erfahrungswissen, kann problemlos in das Tagesgeschäft integriert werden. In diesem Projekt wurde eine Vorgehensweise für den praxisangepassten und individuellen Einstieg von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) in das systematische Wissensmanagement entwickelt, erprobt und für die breite Nutzung der KMU verallgemeinert.

Die Ziele des Tandem-Partner-Prozesses sind, Erfahrungen länger im Unternehmen zu halten und zwei Partner voneinander lernen zu lassen. Der Nachfolger wird an das Know-how des Älteren herangeführt und kann neu erworbenes Wissen einbringen.

Dazu arbeitet der Wissensnehmer aktiv an den Aufgaben des Wissensgebers mit und wird dabei vom Wissensgeber unterstützt.

Bewährte Arbeitsweisen werden fortgesetzt und können aufgrund der Einarbeitung ein direktes Feedback geben und somit Fehler vermieden werden. Zudem wird, aufgrund der direkten Zusammenarbeit, das bestehende Netzwerk des ausscheidenden Mitarbeiters an den Nachfolger übergeben und so die Einbindung in das Unternehmen vereinfacht. Die Zusammenarbeit findet daher „Hand in Hand“ statt.

Aufgabengebiete	Aufgaben	ausscheidender Mitarbeiter	Nachfolger	Aufgabe / Lösung	weitere Personen
Intranet	Pflege der Intranet-Seiten	Herr Schmitt	Herr Müller	Administration des Wikis	Frau Schulz
Intranet	Erstellung des Newsletters	Herr Schmitt	Herr Müller	Sammlung von Themen, Nutzung des Tools	Frau Weber
Veranstaltungen	Einführung neuer Mitarbeiter	Herr Schmitt	Herr Müller	Übergabe Schulungsmaterial	Herr Schulze
Veranstaltungen	Begleitung von Tandems	Herr Schmitt	Herr Müller	Einführung in Prozess, Unterlagen	Frau Weber

Ziele	Maßnahme / Aktivität	Verantwortlicher	Termin	Status
Herr Müller kann Wiki Seiten erstellen und ändern	Einführung in Wiki	Herr Schmitt	15.12.2016	zu erledigen
Herr Müller kann neuen Mitarbeitern die Funktionsweise des Intranets erklären	Übergabe der Schulungsmaterialien	Herr Schmitt	10.12.2016	zu erledigen

Abb 1: Beispiel für einen Tandem-Entwicklungsplan

Beim Tandem-Partner-Prozess wird folgendermaßen vorgegangen:

Schritt 1: Erstellung eines Tandem-Begleitplans: das aktuelle Wissen des Wissensgebers und zukünftig benötigtes Wissen für den Wissensnehmer sowie die Aufgabengebiete werden identifiziert (vgl. Abbildung 1). Zudem werden organisatorische Rahmenbedingungen in einem **Tandem-Entwicklungsplan** festgelegt. In diesem werden Maßnahmen mit technischen und personellen Ressourcen geplant sowie Ziele und messbare Erfolgsfaktoren vereinbart. Der Aufwand der Einarbeitung wird somit messbar und der Plan dient als Fortschrittskontrolle.

Schritt 2: Überprüfung der vorhandenen Wissensbestände: vorhandenes Wissen in Archiven oder Datenbanken wird durch Wissensgeber und -nehmer gemeinsam identifiziert und bewertet sowie fehlendes Wissen dokumentiert. Gemeinsam formulieren sie Vorschläge zur Verbesserung der Tätigkeit und der Speicherung des Wissens.

Schritt 3: Erfassung, Dokumentation und Verteilung von Erfahrungen und Kontakten des Wissensgebers an den Wissensnehmer.

Schritt 4: Soll-Ist-Ausgleich: Die Tandem-Arbeit wird anhand eines Soll-Ist-Ausgleichs gemeinsam mit der Führungskraft ausgewertet und geklärt, wo und wie das zu bewahrende Wissen dokumentiert und zur Nutzung bereitgestellt wird. In Gesprächen oder Workshops kann das Wissen aus Tandem-Projekten auch an andere Mitarbeiter des Unternehmens weitergeben werden.

Herausforderungen, die bei der Tandem-Arbeit zu meistern sind, umfassen die klare Definition von individuellen Zielen für die Teilnehmer und die Ermöglichung einer kooperativen Zusammenarbeit der zwei Partner.

Der Tandem-Entwicklungsplan und das dokumentierte Wissen des ausscheidenden Mitarbeiters lassen sich gut in einem IT-System wie einem Intranet, einem Wiki oder einer Datenbank speichern.

Ein Wiki als mögliches IT-System zur Dokumentation ist ein Hypertext-System aus verlinkten Seiten, mit dem sich Inhalte einfach erstellen und bearbeiten lassen. Auf diese Weise können die Informationen weiterhin dem neuen Mitarbeiter und seinen Kollegen zur Verfügung stehen.

## Intelligente Sensorsysteme Dresden GmbH: Beispiel für Tandem-Partner-Prozess

Das Unternehmen **Intelligente Sensorsysteme Dresden GmbH** umfasst 100 Mitarbeiter und ist in den Branchen Automobilbau, Industrieanlagenbau und Mobilhydraulik tätig. In dem Unternehmen entstand die Motivation für die Etablierung von Tandems durch den baldigen Ruhestand eines langjährigen Entwicklungsmitarbeiters. Um den Verlust von Wissen gering zu halten, wurde rechtzeitig ein neuer Mitarbeiter eingestellt und damit begonnen, das Wissen des Mitarbeiters systematisch aufzubereiten und zu übergeben.

Nach einem offiziellen Start des Projekts Ende 2010 wurden die zwei Tandem-Partner ernannt: ein neuer und ein ausscheidender Mitarbeiter. Von beiden Partnern wurde das aktuelle Wissen ermittelt. Der Nachfolger konnte sich damit auseinandersetzen, welches Wissen er bereits hatte und der ausscheidende Mitarbeiter damit, welches der Nachfolger noch benötigt. Eine Übersichtstabelle der Aufgaben und Ansprechpartner wurde erstellt.

Als Ergebnis wurde ein Entwicklungsplan erstellt, der die Zusammenarbeit im Tandem regelte, d.h. den Anlass für die Maßnahme, die Partner, den Zeitraum, den Soll-Ist-Vergleich des Wissenstandes der Partner, die Meilensteine, die Ziele und die Maßnahmen. Dieser wurde später zu Dokumentationszwecken in das firmeninterne Wiki übertragen.

Zur Handhabung wurden „gewusst-wie“-Tipps verfasst. Das Unternehmen hat die Erfahrung gemacht, dass das Tandem-Projekt beim Personalwechsel hilft, Aufgaben „fassbar“ zu machen und Defizite aufzuzeigen. Es eignet sich für Übergaben vor einem Ruhestand, für die Einarbeitung von Vertretern und für die langfristige Entwicklung von Nachfolgern.

Die klare Definition des Zwecks der Maßnahme und die Motivation der Beteiligten sind jedoch essentielle Voraussetzungen für den Erfolg des Projekts. Regelmäßige Treffen, ein externer Beteiligter (z. B. Personalabteilung) und ein Zeitplan fördern den Tandem-Prozess. Der Vorgesetzte sollte das Projekt zudem unterstützen.



Menschen haben Sinne  
Systeme haben i2s

## 2. Storytelling: Leaving Experts

Storytelling ist das Erzählen und Dokumentieren von Erfahrungsgeschichten einzelner Mitarbeiter. Oft werden dabei Höhepunkte und Krisen im beruflichen Kontext dargestellt. Insbesondere zur Sicherung des Wissens langjähriger Mitarbeiters ist die Methode nützlich.

Storytelling arbeitet mit Metaphern und „verpackt“ Informationen in eine Geschichte. Das Interesse und die Emotionen der Zuhörer sollen geweckt werden. Dies gelingt durch eine aktive Einbeziehung der Zuhörer. Das Gedächtnis speichert Geschichten besser als reine Informationen.

Das Ziel des Storytellings ist es, Erfahrungsgeschichten einzelner Mitarbeiter zu erschließen, weiterzugeben und zu dokumentieren. Dies gilt auch für ausscheidende Mitarbeiter die „Leaving Experts“, die über ein hohes implizites Erfahrungswissen verfügen. In der Regel handelt es sich um Wissen wie praktische Fertigkeiten, Problemlösetechniken oder die Interpretation von Fehlern. Erfahrungsberichte, wie z.B. Erlebnisse mit Kunden oder in Projekten lassen sich dokumentieren.

Der Vorteil von Storytelling ist, dass nicht die Schulung eines Nachfolgers, sondern die Speicherung des Erfahrungswissens im Vordergrund steht. Die Methode eignet sich für Mitarbeiter mit komplexem Erfahrungswissen.

Es ist empfehlenswert, einen neutralen und geschulten Moderator in den Prozess miteinzu binden, damit der ausscheidende Mitarbeiter frei erzählen kann. In narrativen oder halbstrukturierten Interviews zwischen Wissensgeber und externem Moderator erzählt der Wissensgeber eine Geschichte, beispielsweise in Bezug auf seine berufliche Biografie, Projekte, Höhepunkte, Schwierigkeiten.

Eine Geschichte besteht aus einer Ausgangslage, einem Ereignis, und einer Konsequenz (Endsituation). Die Interviews dauern in der Regel ca. 1 Stunde. Der Moderator stellt Fragen, beispielsweise nach Anekdoten, Problemlösungen, Erlebnisse in Projekten oder mit Kunden. Er hakt lediglich bei Unklarheiten nach. Der Wissensgeber steuert letztendlich die Erzählung.

Die qualitativen Interviews werden vom Moderator mit sozialwissenschaftlichen Analysemethoden aufbereitet, indem z. B. Themencluster gebildet werden.

Beim Storytelling wird folgendermaßen vorgegangen:

In der Planungsphase wird zunächst der Wissensgeber bestimmt, die Zielsetzung geklärt und das Ereignis (z.B. Berufsbiographie) gewählt.

Im Anschluss findet das Interview mit dem Wissensgeber statt, das eine Kombination aus narrativen und halbstrukturierten Verfahren ist. Wenige konkrete Fragen werden vorab mit der Führungskraft abgesprochen. In narrativen Anteilen kann der Wissensgeber frei erzählen und es werden neue Aspekte und persönliche Einstellungen aufgedeckt.

Dann erfolgt die Auswertungsphase, indem der Moderator thematische Schwerpunkte herausarbeitet, beispielsweise Ereignisse oder Erzählungen, die immer wieder aufgegriffen wurden.

In der Erstellungsphase wird anhand einzelner Kurzgeschichten ein Erfahrungsdokument generiert. Rechts werden Originalzitate des Wissensgebers dargestellt und links zusätzliche Anmerkungen und Erläuterungen. Der Wissensgeber erhält dieses Dokument zur Freigabe. Zur Dokumentation und Verteilung der Ergebnisse eignet sich der Einsatz eines IT-Systems wie beispielsweise die Ablage im Intranet des Unternehmens.

In der Verbreitungsphase finden auf Basis der Erfahrungsgeschichten Workshops mit anderen Kollegen statt. Verbesserungsvorschläge für Prozesse lassen sich ableiten.

Folgende Rahmenbedingungen sind für den Wissenstransfer mit Hilfe des Storytelling Ansatzes wichtig:

Dem Wissensgeber sollte eine wertschätzende Haltung und Interesse gezeigt werden. Damit er/sie offener erzählt, sind die Wichtigkeit seines Wissens und der Mehrwert für andere Kollegen darzulegen. Dazu ist der Moderator zu schulen: er/sie sollte den Wissensgeber nicht unterbrechen und bei Bedarf Zusatzfragen stellen. Die Reihenfolge der Fragen sollte variabel sein und bei der Verweigerung einer Antwort sollte der Interviewer zur nächsten Frage übergehen. Der Wissensgeber sollte frei bestimmen können, welches Wissen in welchen Situationen und in welchen Zusammenhängen relevant ist.

## Anbieter von Geoinformatikanwendungen: Beispiel für Storytelling

Ein mittelständischer Anbieter von Geoinformatikanwendungen hat vor 2 Jahren die Methode des Storytellings aufgrund der hohen Anzahl an ausscheidenden Mitarbeitern eingeführt. Die Methode wurde zunächst in einem Pilotprojekt eingeführt und später in den Regelablauf überführt. Das Unternehmen hat zu diesem Zweck 15 Interviews mit ausscheidenden Mitarbeitern durchgeführt. Mittels der Methode des Storytellings konnte der erhebliche Wissensverlust vermieden und das implizite Wissen gesichert werden.

Das Storytelling basiert darauf, dass das in den „Köpfen“ befindliche Wissen über das „Erzählen von Geschichten“ erschlossen, weitergegeben und letztendlich dokumentiert wird. Der ausscheidende Mitarbeiter erzählt die für ihn relevanten positiven und negativen Erinnerungen.

Storytelling erfolgt in Form eines Interviews zwischen Wissensgeber, Interviewer und Wissensnehmer. Der Wissensnehmer kann der Nachfolger oder alternativ ein Kollege sein, der das Wissen später an den Nachfolger weitergibt. Die Interviews dauern in der Regel ca. 1 Stunde, jedoch ist der Umfang des Interviews abhängig vom Wissensgeber und dessen Bereitschaft und Motivation.

Die Fragestellungen im Interview sind immer unterschiedlich; es gibt lediglich einen groben „roten Faden“. Zunächst werden fachbezogene Inhalte angesprochen, später werden Hintergründe nachgefragt. Dieses Wissen ist sehr wertvoll, da es in keinen Akten dokumentiert ist.

Ziel ist es, dass der Wissensgeber erzählt, was er für wichtig hält. Der Interviewer fragt beispielsweise „Warum wurde etwas so gemacht und nicht anders?“. Bei Führungskräften sind diese strategischen Informationen von großer Bedeutung.

Der Wissensnehmer sorgt immer auch für eine Dokumentation des persönlich weitergegebenen Wissens in Form von Notizen. Dies geschieht unabhängig davon, ob der Transfer gegenüber der Nachfolge, in ein Team oder an „Wissenszwischenträger“ erfolgt.

Die Wahl der Mitarbeiter für das Storytelling-Verfahren wird von den Führungskräften des mittelständischen Unternehmens getroffen. Entscheidend für die Auswahl ist, ob es sich um singuläres, fachliches Wissen oder Führungswissen handelt, das von den Teams als verloren gehend identifiziert wurde und das sie vom fachlichen Hintergrund her nicht aufnehmen können. Ziel des Verfahrens ist es letztendlich, die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu sichern.

Eine wichtige Rahmenbedingung zur Anwendung und erfolgreichen Umsetzung dieser Methode ist die Bereitschaft des Wissensgebers, dessen Wissen zu teilen. Eine weitere wichtige Rahmenbedingung ist die „Geschicklichkeit“ des Interviewers. Er muss Wissen aus dem Wissensgeber „herauskitzeln“, Lücken erkennen, nachfragen, das Gespräch laufen lassen, jedoch in eine bestimmte Richtung führen. Es ist vorteilhaft, die Interviewer vorab zu schulen.



### 3. Expert Debriefing

Das Ziel der Methode Expert Debriefing ist es, einen moderierten Wissenstransfer von Wissensgeber auf einen oder mehrere Nachfolger zu ermöglichen. Es wird sowohl explizites, als auch implizites Wissen erfasst. Die Methode verfolgt zudem das Ziel, systematische Aufgaben zu planen.

Das Verfahren eignet sich für Fach- und Führungskräfte in Expertenfunktionen, die komplexe Tätigkeiten ausüben oder in unternehmensinterne und -externe Netzwerke eingebunden sind.

Der Wissenstransfer kann gemeinsam mit einem Nachfolger oder alternativ mit einem Kollegen bzw. Vorgesetzten durchgeführt werden.

Das Wissen des Wissensgebers wird zunächst mit Hilfe einer Job Map strukturiert, die in Form einer Wissenslandkarte erstellt wird. Die Wissenslandkarte ist eine visuelle Darstellung der Aufgaben, Vorgehensweise und Fähigkeiten sowie Kenntnisse einer Person. Anhand dieser Landkarte werden die Aufgaben des Wissensnehmers definiert. In 360-Grad-Gesprächen werden 4-5 weitere Partner wie Kollegen oder Lieferanten in den Wissenstransferprozess eingebunden.

Der große Vorteil des Expert Debriefings besteht darin, dass eine hohe Verbindlichkeit bei der Umsetzung geplanter Aufgaben herrscht, da klare Verantwortlichkeiten und ein Maßnahmenplan festgelegt werden. Vor dem Wissenstransfer muss keine Beschreibung der Kompetenzen vorliegen. Durch die Einbeziehung von weiteren Kollegen erfolgt ein objektiverer Blick auf die Kompetenzen des Wissensgebers.

Die Dokumentation in einem Mindmap-Format dient für den Nachfolger als Nachschlagewerk für Kontakte, Informationsquellen sowie Empfehlungen und kann auch IT-gestützt erfolgen.

Beim Expert Debriefing wird folgendermaßen vorgegangen:

Schritt 1: hier werden die Wissenstransferfälle anhand ihrer Expertise und Alleinstellungsmerkmale identifiziert und durch die Führungskräfte ausgewählt. Wissensgeber und -nehmer werden festgelegt.

Schritt 2: es findet das Vorgespräch statt, indem die Rahmenbedingungen des Expert Debriefing gemeinsam mit Wissensgeber, Wissensnehmer und Führungskraft definiert werden. Es werden der zeitliche Rahmen, die Verfügbarkeit des Wissensgebers sowie Vorkenntnisse und Erfahrungen bestimmt.

Schritt 3: es wird in einem Gespräch zwischen Wissensgeber und -nehmer eine persönliche Job Map des Wissensgebers erstellt, anhand dieser werden die zukünftigen Aufgaben des Nachfolgers priorisiert.

Die Job Map enthält:

- ▶ Arbeitshistorie / berufliche Phasen der Entwicklung
- ▶ Aktuelle Aufgaben und Tätigkeiten des Wissensgebers und zukünftige des Wissensnehmers (Bsp. Abläufe, Workflows, Prozesse inkl. Lessons Learned)
- ▶ Ansprechpartner und Kontakte
- ▶ Dokumente und empfehlenswerte Unterlagen

Offene Punkte werden identifiziert und Maßnahmen zur Wissensbewahrung abgeleitet.

Schritt 4: sind die 360-Grad-Gespräche, die nach einem vorgefertigten Fragebogen ablaufen mit dem Ziel, dem Nachfolger einen umfassenden Blick über sein neues Aufgabengebiet zu geben. Die Job Map wird aus Sicht des Wissensgebers und aus Sicht eines Kollegen ergänzt. Der Wissensnehmer erhält einen Einblick in das neue Aufgabengebiet. Es wird ein Maßnahmenplan mit notwendigen Transfermaßnahmen zur Kompetenzvermittlung abgeleitet, der Verantwortlichkeiten und Zeiträume festhält.

Schritt 5: hier werden die Maßnahmen umgesetzt. Zu den möglichen Maßnahmen zählen moderierte Übergabegespräche oder Dokumentationen wie Ansprechpartnerverzeichnisse, Dokumentenverzeichnisse oder Podcasts. Dieser Prozess kann durch einen Dritten begleitet werden. Die Fortschritte der Umsetzung werden protokolliert und an die Führungskraft gemeldet.

Schritt 6: alle Beteiligten geben Feedback zum Wissenstransferprozess. In einem Abschlussgespräch zwischen Führungskraft, Wissensgeber und Wissensnehmer wird der Stand der Umsetzung der Maßnahmen aus dem Transferplan besprochen. Der Wissensnehmer gibt seine Erfahrungen wieder.

In einem letzten Schritt findet die Dokumentation für spätere Verwendungszwecke statt. Dies kann beispielsweise in einem Wiki oder einer FAQ-Liste erfolgen. Der Wissensgeber kann im Anschluss an das Expert Debriefing sein Wissen in Workshops mit anderen Kollegen des Unternehmens teilen.

Eine wichtige Rahmenbedingung für das Expert Debriefing ist, wie auch bei den anderen genannten Maßnahmen, dass der Wissensgeber wertgeschätzt wird und ein offenes motivierendes Klima herrscht. Eine gute neutrale Gesprächsmoderation ist ebenso entscheidend für ein erfolgreiches Interview. Es ist von Bedeutung, genügend Zeit einzuplanen, indem der Wissensgeber als Berater dem Wissensnehmer zur Verfügung steht und indem der Wissensnehmer den Wissensgeber aktiv bei seiner Arbeit beobachten kann.

Abbildung 2 stellt eine Job Map beispielhaft dar:

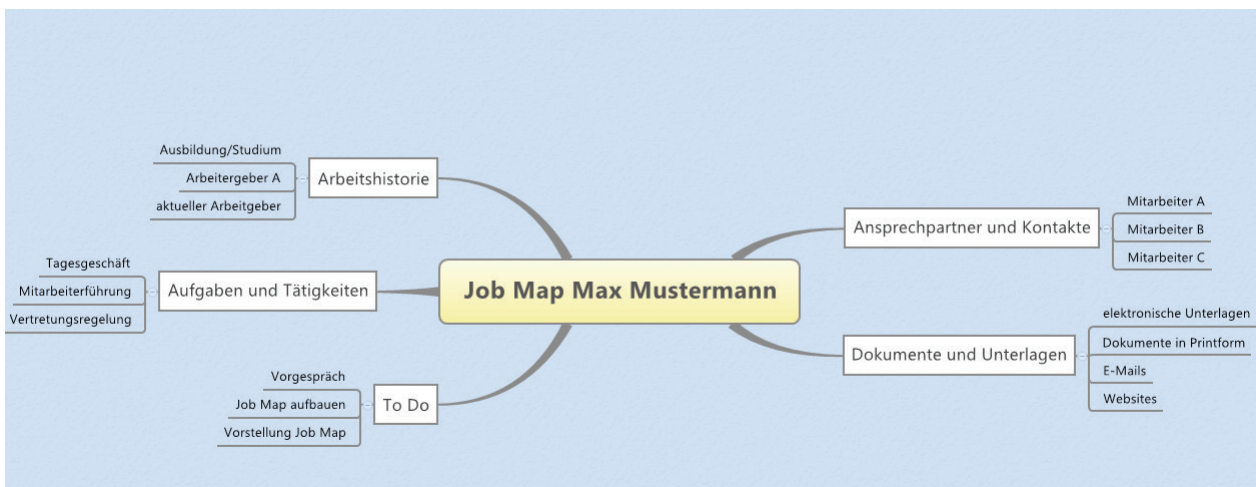


Abb 2: Beispiel für eine Job Map

## Zulieferer im Automobilsektor: Beispiel für Expert Debriefing

Für einen mittelständischen Zulieferer der Automobilbranche ist es wichtig, sich ständig an die wechselnden Anforderungen des Marktes anpassen, um erfolgreich zu sein. Daher ist es notwendig, vorhandene Strukturen immer wieder zu hinterfragen und zu verbessern. Häufig ist dieser Wandel verbunden mit personellen Veränderungen. Mitarbeiter wechseln die Bereiche, gehen ins Ausland oder scheiden ganz aus dem Unternehmen aus.

Der Zulieferer im Automobilsektor hatte daher die Herausforderung, Wissensverlusten aufgrund von Ruhestand entgegenzuwirken. Um die Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, war es wichtig, das Erfahrungswissen der ausscheidenden Mitarbeiter zu sichern. Aus diesem Grund wurde die Methode Expert Debriefing als ein systematischer Prozess der Wissensweitergabe eingeführt. Ziel des Instruments ist der Erhalt der Leistungsfähigkeit des Unternehmens durch die Sicherung von Erfahrungswissen.

Im Personalbereich des Unternehmens gibt es einen Verantwortlichen für Wissensmanagement, der als Moderator das Expert Debriefing Verfahren begleitet.

Die Führungskräfte identifizieren die Mitarbeiter, die über strategisch relevantes Wissen verfügen und schlagen diese für einen Wissenstransfer anhand des Expert Debriefing Verfahrens vor. In den meisten Fällen ist der Wissensnehmer der Nachfolger des Wissensgebers auf dessen Jobposition.

In einem Erstgespräch mit allen am Wissenstransfer Beteiligten werden die Vorgehensweisen, Zeithorizonte, Erwartungen und Ziele besprochen.

Anschließend wird eine Job Map erstellt, die einen Überblick über das Arbeitsfeld und das implizite Wissen des Wissensgebers geben soll. Die Job Map basiert auf einem Katalog an Wissenskategorien sowie detaillierte Prozessbeschreibung in Hinblick auf Ansprechpartner, Hinweise und Hauptaufgaben.

Wissensgeber und –nehmer führen ein Gespräch anhand der Job Map Vorlage und werden durch den Wissensmanager bei Bedarf unterstützt.

Weiterhin werden in einem Transferplan Hauptwissensbereich, einzuleitende Maßnahme, Verantwortlichkeiten, Deadline und Status festgehalten.

Zudem finden regelmäßige Gespräche statt, die durch praktische Lerngelegenheiten ergänzt werden („learning by doing“). Während des gesamten Prozesses dokumentiert der Wissensnehmer sein neu erworbenes Wissen.

Abschließend wird der Wissenstransfer evaluiert und das Feedback ausgewertet.

Aus Sicht des Unternehmens ist es förderlich, auf den Wissensgeber einzugehen und dessen Bereitschaft zu wecken. Die Führungskraft sollte zudem den Prozess unterstützen, indem sie zeitliche Freiräume schafft. Eine wissensförderliche Kommunikations-, Fehler- und Lernkultur sind wichtige Voraussetzungen für einen erfolgreichen Wissenstransfer.

## 4. An NOVA.PE angelehnte Methode - der Wissensbaum

Die Methode NOVA.PE wurde 2005 an der Ruhr-Universität Bochum am Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung gemeinsam mit Projektpartnern entwickelt und verfolgt das Ziel, systematisch und regelmäßig unverzichtbares Wissen zu erhalten und weiterzugeben. Mit Hilfe einer Software, dem NOVA.PE-Kompetenzpiloten, lassen sich Kompetenzen nach Bereichen und Altersstufen der Mitarbeiter visualisieren, Auswertungen von Einzelpersonen erstellen und Transferpläne erzeugen.

Um die Gestaltung eines Wissenstransferprozesses unabhängig einer spezifischen Software zu ermöglichen, wird eine dem Gesamtprozess NOVA.PE ähnliche Methode beschrieben, die des Wissensbaums.

Das Wissen wird auf Grundlage eines Wissensbaums strukturiert (siehe Abbildung 3), der den beruflichen Werdegang, die Kompetenzen und Erfahrungen eines Mitarbeiters in der Metapher eines Baumes schematisch abbildet. Implizites Wissen lässt sich so visualisieren und ganzheitlich betrachten. Der Wissensbaum kann eigenständig vom Wissensgeber oder in Form eines Interviews mit einem Moderator erstellt werden, der anregende Fragen stellt. Der Vorteil des Wissensbaums ist, dass der Baum an sich, in seiner Unterteilung in Wurzeln, Stamm und Krone und den damit verbundenen Vorstellungen in den Köpfen der Menschen internalisiert ist und somit selbsterklärend und strukturierend wirkt.

Der Wissensbaum eignet sich für die Strukturierung des Wissens ausscheidender Mitarbeiter, kann aber auch für das Aufzeigen von Entwicklungspotentialen genutzt werden.

Der Wissensbaum hat den Vorteil, dass er einerseits zur Eigenreflektion des Wissensgebers eingesetzt, aber auch als Überblick für Nachfolger dienen kann.

Der Baum bildet die Basis für den anschließenden Wissenstransfer in Form von moderierten Gesprächen oder der Dokumentation des Wissens des Wissensgebers.

Der gesamte Prozess des Wissenstransfers umfasst 7 Schritte:

Schritt 1: in der Analyse des Wissenstransferprozesses, werden die Kompetenzen der ausscheidenden Mitarbeiter bzw. der über 55-jährigen in den Unternehmen identifiziert. Die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen der Einzelpersonen werden zentral erfasst und dokumentiert.

Schritt 2: hier wird/werden der/die Wissensgeber in Abstimmung mit der Führungskraft für den Wissenstransferprozess ausgewählt. Das wichtigste Kriterium ist hier das unverzichtbare Expertenwissen.

Schritt 3: es wird ein individualisiertes Kompetenzprofil des Wissensgebers erstellt, um transferrelevante Kompetenzen zu identifizieren. Dazu wird ein Interview des Moderators mit dem Wissensgeber geführt, indem die Kompetenzen als Wissensbaum dargestellt werden.



Abb 3.: Beispiel eines Wissensbaums

Die Wurzeln bezeichnen die Herkunft des Wissens (Input): sie zeigen verschiedene Stationen des Bildungswegs inkl. Aus- und Weiterbildung und vorheriger Tätigkeiten auf. Im Stamm werden die Kernkompetenzen und Kenntnisse des Wissensgebers beschrieben.

Die Krone bzw. Blätter symbolisieren die Früchte der Arbeit, d.h. die individuelle Ausgestaltung der Kernkompetenzen (Output) in Form von Fachwissen, Spezialisierungen sowie beruflichem Handeln.

Die Aufgaben des Moderators sind, zu Beginn den Transferprozess anzuleiten, die Teilnehmer zu motivieren und sie in dem Prozess zu unterstützen.

Im 4. Schritt wird der Wissensnehmer aktiv in den Prozess eingebunden, um unter anderem die Ziele des Wissenstransfers und das vorhandene Vorwissen zu besprechen.

Im 5. Schritt findet die Organisation des Wissenstransfers statt. Dazu erstellen Wissensnehmer, Wissensgeber und Führungskraft gemeinsam mit dem Moderator einen sogenannten Transferplan, der regelt, mit welchen Methoden und in welchem Zeitraum die Wissensübergabe erfolgen soll. Die Planung basiert auf dem Wissensbaum des Wissensgebers.

Das Planungsdokument beinhaltet die

- ▶ Teilbereiche des Wissenstransfers,
- ▶ Transferinhalte,
- ▶ Fortschritte und Erfolge,
- ▶ Transfermethoden und
- ▶ zeitliche Feinplanung.

Der Plan wird in einzelne Lernschritte aufgeteilt, sodass eine Integration in den täglichen Ablauf möglich ist.

Der 6. Schritt, die Durchführung des Wissenstransfers nach dem Transferplan, liegt bei Wissensgeber und Wissensnehmer. Die Wissensnehmer übernehmen nach und nach die Aufgaben Wissensgebers, bis diese nur noch beratend zur Seite stehen. Während der Durchführung kontrolliert der Moderator im gemeinsamen Reflexionsgespräch mit der Führungskraft die Zwischenergebnisse und achtet darauf, dass der Transferplan umgesetzt wird, sodass der Wissensnehmer nicht überfordert ist und der Wissensgeber das Gefühl erhält, seine langjährigen betrieblichen Leistungen in guten Händen zu wissen.

Im 7. Schritt, dem Abschlussgespräch, reflektiert der Wissensnehmer die erworbenen Kompetenzen und macht somit den Umfang des Wissenstransfers für alle Beteiligten deutlich.

Folgende Rahmenbedingungen sind förderlich für den Wissenstransfer in Anlehnung an NOVA.PE:

Der Wissensgeber sollte bereit sein, seine eigenen Kompetenzen und Erfahrungen zu reflektieren und darzustellen. Eine Einbindung von Gesprächsmoderatoren ist sehr wichtig.

## **Tipp: Ein Moderator eines Wissenstransferprozesses sollte fragen**

- Motivation: Warum ist Wissensgeber unverzichtbar? Was nimmt er an Wissen mit?
- Wissensnehmer: Was benötigt der Wissensnehmer? Welche Erfahrungen hat er?
- Erfolgreiche Vorgehensweise: Was macht den Transfer erfolgreich? Wie soll am besten vorgegangen werden?
- Planung: Wann soll der Lernfortschritt erfolgen?
- Nachhaltigkeit: Wie lässt sich der Erfolg sicherstellen und nachhalten?

## Unternehmen der Energiebranche: Beispiel für NOVA.PE-Methode

Bei einem mittelständischen Unternehmen der Energiebranche ist im Zuge des demografischen Wandels eine große Anzahl an Beschäftigten in den letzten Jahren ausgeschieden. Ziel war es daher, dem Verlust des fachlichen Know Hows, des Erfahrungswissens und den Arbeitskontakten vorzubeugen.

In diesem Zusammenhang wurde ein Pilotprojekt eingeführt, welches den Wissenstransfer nach dem NOVA.PE-Ansatz steuert und letztendlich in den Regelprozess integriert werden soll.

Zunächst wird durch die Personalabteilung eine Vorauswahl für den Wissenstransfer in Frage kommende Fälle getroffen. Dabei wird die betriebliche Altersstruktur berücksichtigt und dadurch den Aufwand für das Unternehmen gesenkt. Auch bei kurzfristigen personellen Veränderungen kann die NOVA.PE-Methode eingesetzt werden.

Wissensgeber sind Experten, die über ein singuläres fachliches Wissen verfügen. Wissensnehmer sind der jeweilige Nachfolger oder eine nachfolgende Gruppe von max. drei Personen.

Für eine systematische und gründliche Wissensweitergabe und Dokumentation ist ausreichend Zeit einzuplanen, die auch Evaluationstermine und eine Abschlussbesprechung beinhaltet. Des Weiteren ist es wichtig, die Führungskraft hinsichtlich der Anforderungen und Erwartungen an den Wissensnehmer einzubinden. Sie übernimmt in diesem Zusammenhang mehrere Rollen: als Initiator, Mitgestalter, Begleiter, Nachfragender im laufenden Prozess und Zeitgeber.

Die Strukturierung über einen Wissensbaum ist für Wissensgeber und –nehmer hilfreich. Von Vorteil wird hier die Einarbeitung in komplexen Aufgaben in kleinen Schritten gesehen, da die neuen Mitarbeiter somit einen großen Teil des Know-Hows ihrer Vorgänger erhalten. Durch das strukturierte Vorgehen werden Übergangszeiträume verlustfrei genutzt und anhand der Dokumentation des jeweiligen Transfers kann das Wissen bewahrt und bei Bedarf die Einarbeitung fortgesetzt werden.

Förderliche Rahmenbedingungen für den erfolgreichen Wissenstransfer sind eine wertschätzende Unternehmenskultur, eine Wertschätzung der Kompetenzen des Wissensgebers und die frühzeitige Einbeziehung des Wissensnehmers. Anhand eines strukturierten Prozesses der Wissensweitergabe, der frühzeitig geplant wird und genügend zeitliche Freiräume lässt, wird eine gelingende Wissensweitergabe gewährleistet. Der Moderator spielt eine bedeutende Rolle, indem er neutral den Wissenstransfer aller Beteiligten systematisch steuert.

## 5. Weitere Methoden zur Wissensbewahrung

Im Folgenden möchten wir kurz weitere Methoden vorstellen, die zur Wissensbewahrung eingesetzt werden können. Diese Methoden lassen sich leicht ohne zusätzliche technische Werkzeuge umsetzen. Die Ergebnisse können jedoch in IT-basierte Systeme integriert werden, um diese langfristig zu sichern.

- ▶ **Erfahrungsberichte** thematisieren einzelne Aspekte der Wissenslandkarte bzw. des Wissensbaums, beispielsweise gelungene oder misslungene Projekte. Ziel ist es, dass der neue und der ausscheidende Mitarbeiter ein gemeinsames Verständnis über Aufgaben, Kompetenzen, berufliche Erfolgsfaktoren und Misserfolge gewinnen. Dazu stellt der Nachfolger aktiv Fragen an den Experten. Der Nachfolger fasst das erworbene Wissen zusammen, so dass der Experte erkennt, was er bereits vermittelt hat und was noch fehlt. Dieser Prozess wird durch einen Moderator begleitet, der Feedback-Fragen stellt, Unangenehmes anspricht und auf einen strukturierten Dialog sowie Wertschätzung achtet.
- ▶ **Betriebsbegehungen und Rundgänge** stellen eine gute und einfache Möglichkeit dar, um den Mitarbeitern eines Unternehmens beispielsweise neue Unternehmensbereiche und Standorte vorzustellen. Insbesondere neue Mitarbeiter können so bereits zu Beginn ihrer Beschäftigung ins Unternehmen integriert werden und neue Kollegen sowie Ansprechpartner kennenlernen.
- ▶ **Best Practice Sharing** verfolgt das Ziel, erfolgreiche sowie bewährte Methoden und Praktiken von einer Unternehmenseinheit auf eine andere zu übertragen. Meist findet sie in Form eines Workshops statt, in der die Teilnehmer voneinander und miteinander lernen.
- ▶ **Job Rotation** umfasst den systematischen, geplanten Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens. Die Mitarbeiter erhalten in diesem Rahmen die Möglichkeit, unterschiedliche Perspektiven betrieblicher Aufgaben und Tätigkeiten kennenzulernen. Die Ziele der Job Rotation liegen unter anderem in der Vermittlung zusätzlicher Kenntnisse und Fähigkeiten, dem Kennenlernen abteilungsübergreifender Zusammenhänge und der Erhöhung sozialer Kompetenzen, zum Beispiel durch den Umgang mit neuen Kollegen und Vorgesetzten. Die Job Rotation kann dabei auf verschiedenen Ebenen erfolgen, zum Beispiel der Austausch von Mitarbeitern, die auf der gleichen Hierarchieebene arbeiten oder die Übernahme einer Führungsposition, um so die Führungsqualitäten eines Mitarbeiters zu erproben.
- ▶ **Wissenswerkstätte** dienen zum Austausch von Wissen und Erfahrungen zu fachlichen Themen innerhalb oder auch zwischen Unternehmen. Bei Wissenswerkstätten handelt es sich um eine Veranstaltungsreihe, die über einen festgelegten Zeitraum oder in einem bestimmten Turnus stattfindet.
- ▶ **Mentoring** ist eine Methode, die zur gezielten Weitergabe von Wissen zwischen Mitarbeiter-Generationen genutzt wird, sozusagen eine Förderbeziehung zwischen zwei Personen, die über unterschiedliche Erfahrungen im Unternehmen verfügen. In der Regel berät ein beruflich erfahrener Mitarbeiter einen bisher unerfahrenen Mitarbeiter und gibt sein Erfahrungswissen weiter.
- ▶ **Wissenslandkarten**, wie sie in der Methode Expert Debriefing vorgestellt wurden, können auch einzeln genutzt werden, um einen Überblick der Kompetenzen eines Mitarbeiters zu erhalten.

**Tipp:** Video- und Audioaufzeichnungen können die Dokumentation des Wissens vereinfachen. Setzt man sie bei den Übergabegesprächen ein, lässt sich das Wissen schnell und einfach immer wieder abrufen. Aus den Aufzeichnungen können kleine Kapitel zu bestimmten Themen erstellt werden, die ca. 5 bis 10 Minuten dauern.

- ▶ Die Leitidee eines **Stammtisches** liegt darin, Erfahrungen, Informationen und Wissen im direkten Kontakt und in einem informellen Umfeld auszutauschen. Der Stammtisch findet in kontinuierlichen Abständen statt, wobei Anwesenheit keine Pflicht ist. Die Treffen können unterschiedlich aufgebaut werden, beispielsweise in zwei Teilen. Im ersten Teil wird zu einem bestimmten Thema diskutiert. In diesem Rahmen kann zum Beispiel ein Vortrag gehalten werden, zu dem ein Referent zu einem beliebigen Thema eingeladen wird. Im Anschluss beginnt der informelle Teil, in welchem sich die Teilnehmer untereinander austauschen. Der Themenwahl sind keine Grenzen gesetzt und abhängig von den anwesenden Personen. Der Zugang zu einem Thema bzw. Gesprächspartner kann auch gut über einen vorhergehenden Smalltalk gefunden werden.
- ▶ **Checklisten** eignen sich zur Dokumentation wiederkehrender Abläufe und dienen der Standardisierung von Prozessen. Durch die Erstellung eines Dokuments und die Integration in ein internes IT-System, beispielsweise als PDF-Dokument, stehen die Informationen allen Mitarbeitern zur Verfügung, die diese Checkliste für ihre Arbeit benötigen. Insbesondere für neue Mitarbeiter können Checklisten als Anleitungen dienen und die Einarbeitung beschleunigen.
- ▶ **Datenbankbasierte Systeme** bieten einen schnellen Zugang zu strukturierten Informationsmengen und ermöglichen eine schnelle Verbreitung im Unternehmen. Es existieren unterschiedliche Datenbanksysteme je nach Einsatzzweck und Umfang. Mitarbeiter können unterschiedliche Informationen in Datenbanken gut archivieren und meist sind umfangreiche Suchmöglichkeiten vorhanden. Die Datenbank dient auch oftmals als gemeinsame Wissensbasis für alle Mitarbeiter, in der wichtiges Wissen bereitgestellt wird.
- ▶ **FAQ-Listen** (frequently asked questions) liefern Standardantworten zu häufig wiederkehrenden Fragen im Unternehmen. Dies kann sich auch auf die Tätigkeit eines einzelnen Mitarbeiters beziehen. Durch die Erstellung einer FAQ-Liste mit Antworten auf die häufigsten Fragen, die ihm gestellt wurden, kann er sicherstellen, dass wichtiges Wissen im Unternehmen verbleibt, wenn er ausscheidet.
- ▶ Mit Hilfe von **Wikis** können Informationen elektronisch gespeichert und leicht im Unternehmen zugänglich gemacht werden. Jeder Mitarbeiter kann zu bestimmten Themen Artikel verfassen, beispielsweise zu seiner Tätigkeit oder seiner Expertise. Auch eine gemeinsame Arbeit an Texten ist möglich. Wird im Unternehmen bereits ein Wiki eingesetzt, so kann dies auch zur Sicherung von Erfahrungswissen der Mitarbeiter dienen.

**Tipp:** Fangen Sie frühzeitig mit der Vorbereitung der Übergabe an, empfehlenswert sind mindestens 4 Wochen vor Austritt. Beziehen Sie dabei die Führungskraft, direkte Kollegen und den Nachfolger mit ein. Suchen Sie eine geeignete Form der Dokumentation des Wissens aus, die Zugriffsberechtigungen aufweist, so dass Unbefugte nicht auf sensible Daten zugreifen können.



## Methoden im Vergleich

Die folgende Tabelle (vgl. Abbildung 4) zeigt die wesentlichen Gemeinsamkeiten und Unterschiede der zuvor vorgestellten Methoden zur Wissensbewahrung.

Das Erfahrungswissen des Wissensgebers wird bei allen Methoden berücksichtigt, somit steht der Wissensgeber im Mittelpunkt der Betrachtung. Seine Arbeit wird wert geschätzt und ihm dadurch die Übergabe seiner Tätigkeiten an einen Nachfolger erleichtert.

Drei der Methoden lassen sich ohne einen direkten Nachfolger umsetzen. Falls ein Nachfolger schon existiert, so kann dieser als Wissensnehmer direkt in den Übergabeprozess eingebunden werden und direktes Feedback zu seinen Arbeitsschritten erhalten. Er kann so seine Kompetenzen stetig entwickeln.

Methode	Strukturierung des Wissens	Dokumentation der Erfahrungen und Kompetenzen	Zeitliche Planung des Ablaufs	Ausführliche Beschreibung der Kompetenzen	Transfer des Wissens
Tandem-Partner-Prozess	Qualifizierungsmatrix	Ja	Ja	Ja	Gespräche zwischen Wissensgeber und -nehmer; Begleitung durch Moderator; Begleitung durch Personalabteilung oder Führungskraft
Storytelling	Geschichte	Ja	Nein	Nein	Gespräch zwischen externem Moderator und Wissensgeber; ggf. Einbindung eines Wissensnehmers
Expert Debriefing	Job Map	Ja	Ja	Nein	Gespräch zwischen Wissensgeber und -nehmer; Einbindung weiterer Kompetenzträger wie Kollegen oder Lieferanten
An NOVA.PE angelehnte Methode	Wissensbaum	Ja	Ja	Ja	Gespräche zwischen Wissensgeber und -nehmer; Begleitung durch Moderator

Abb 4: Vergleich der Wissensbewahrungsmethoden

## Zusammenfassung

Das Wissen von Mitarbeitern, die das Unternehmen aus unterschiedlichsten Gründen verlassen, zu sichern, stellt eine große Herausforderung für die Unternehmen dar. In diesem Leitfaden wurden mehrere organisatorische und technische Methoden vorgestellt, die diesen Prozess unterstützen. Durch den Wissenstransfer und die Dokumentation wird dem Wissensverlust im Unternehmen entgegengewirkt. Somit bleibt es produktiver und geschäftsfähiger.

Vor der Durchführung des Wissenstransfers ist auch die Form der Dokumentation mit zu bedenken. Hierbei lassen sich unterstützende IT-Systeme einsetzen. Beispielsweise eignen sich Wikis oder Blogs zur Dokumentation impliziten Wissens sowie Dokumentenmanagementsysteme für explizites Wissen.

In einer Pilotphase kann der Wissenstransferprozess im Unternehmen zunächst erprobt werden.

## Empfehlungen für die Umsetzung

Die Akzeptanz des Wissenstransfers kann durch eine förderliche Unternehmensorganisation und -kultur unterstützt werden. Dabei spielen zeitliche Freiräume sowie eine Förderung durch Führung eine wichtige Rolle.

Um Akzeptanz zu schaffen und die Beteiligten für den Wissenstransfer zu motivieren, sollten zusätzlich alle Personen frühzeitig in den Prozess miteingebunden werden.

Der Experte steht dabei als Wissensgeber im Mittelpunkt. Zusätzlich zur Führungskraft und zum Wissensnehmer sollten bereichsübergreifende Prozessbegleiter aktiv eingebunden werden. Häufig sind dies Personalentwickler, die den Wissenstransfer begleiten und gegebenenfalls vorantreiben.

Es ist empfehlenswert, verbindliche Regelungen des Einsatzes der Instrumente des Wissenstransfers festzulegen. Dies gelingt unter anderen auch durch klare Zielvereinbarungen und die Definition klarer Verantwortlichkeiten beim Wissenstransfer.

Die Planung anhand von Meilensteinen ist hilfreich für ein schrittweises Vorgehen und steigert die Motivation der Umsetzung, da das Erreichen kleiner/kurzfristiger Ziele motivierender auf die Beteiligten wirkt.

Weiterhin ist es von Bedeutung, eine regelmäßige strategische Planung der Personalveränderungen, die beispielsweise durch Ruhestand, Stellenwechsel oder veränderte Geschäftsprozesse hervorgerufen werden können, durchzuführen, um Mitarbeiter rechtzeitig als Wissensgeber zu ermitteln.

## Auswahl von Wissenstransferfällen

Mögliche Kriterien für die Auswahl von Wissensgebern sind:

- ▶ Mitarbeiter, die in den nächsten 24 Monaten ausscheiden
- ▶ Wissen des Mitarbeiters wird weiterhin benötigt, Stelle wird neu besetzt
- ▶ Mitarbeiter verfügt über unverzichtbares Wissen, bei dessen Verlust ein Schaden droht
- ▶ Mitarbeiter verfügt über spezielle Prozesskenntnisse
- ▶ Mitarbeiter verfügt über spezielle praktische Kenntnisse
- ▶ Mitarbeiter verfügt über große Erfahrungen in der Bedienung von Anlagen oder Prozessabwicklung
- ▶ Mitarbeiter verfügt über spezielles methodisches Know-how
- ▶ Mitarbeiter ist Führungskraft
- ▶ Mitarbeiter verfügt über einschlägige Kunden- oder Lieferantenkenntnisse
- ▶ Fachliche Kenntnisse können nicht in kurzer Zeit in Schulungen erworben werden

## Glossar

**Demografischer Wandel:** der demografische Wandel beschreibt die Tendenz der Bevölkerungsentwicklung, und die Veränderungen unter anderem bezüglich der Altersstruktur der Bevölkerung, der Geburten- und Sterbefallentwicklung und den Zuzügen und Fortzügen.

**Kernkompetenzen:** Kernkompetenzen bilden die Basis für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, weil sie die Kombination von Ressourcen und Fähigkeiten beschreiben, die es einem Unternehmen ermöglicht, dauerhaft Wettbewerbsvorteile zu generieren.

**Qualifizierungsmatrix:** die Qualifizierungsmatrix ist ein Instrument der Personalentwicklung, das Selbst- und Fremdbewertungen miteinander kombiniert und somit den Qualifikationsstand des Mitarbeiters darstellt.

**Job Map:** eine Job Map enthält eine strukturierte grafische Übersicht im Rahmen eines moderierten Gesprächs mit dem Experten und Nachfolger zu verschiedenen Themenschwerpunkten wie Aufgaben und Tätigkeiten sowie Ansprechpartner und Kontakte.

## Quellen

- ▶ Schulze, Dagmar; Schroth, Andreas: Aufgabenbezogener Wissenstransfer durch Tandem-Arbeit in KMU In: BMWi Handbuch „Fit für den Wissenswettbewerb“ (<http://www.bmw.de/BMWi/Redaktion/PDF/W/wissensmanagement-fw2013-teil2,property=pdf,bereich=bmw2012,sprache=de,rwb=true.pdf>)
- ▶ Schulze, Dagmar; Schroth, Andreas.:Aufgabenbezogener Wissenstransfer durch Tandem-Arbeit in KMU. In: Hacker, W.; Pietrzyk, U.: Debitz, U. (Hrsg.). Wissen erfolgreich weitergeben. S. 187-195. Pabst Science Publishers 2011
- ▶ Hans-Böckler-Stiftung [Hrsg.]: Wissen ist Macht. Wissen teilen ist Kultur. Wissensbewahrung und Wissenstransfer in der Praxis Fachausschuss Wissensbewahrung der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl. In: Mitbestimmungspraxis Nr. 2 / März 2016. ([http://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_praxis\\_2016\\_002.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2016_002.pdf))
- ▶ Prowis Lösungsbox ([http://www.prowis.net/prowis/index.php?q=loesungsbox&tid\\_1=All&tid=All&tid\\_2=All&tid\\_3=All&tid\\_4=50](http://www.prowis.net/prowis/index.php?q=loesungsbox&tid_1=All&tid=All&tid_2=All&tid_3=All&tid_4=50))
- ▶ büscher kuntscher piorr Gbr(Hrsg.): Nova.PE. Erfahrungen retten, Wissen erhalten, Kompetenzen sichern. Unternehmensentwicklung im demografischen Wandel ([http://www.aog.rub.de/imperia/md/content/pdf/nova\\_pe\\_broschure.pdf](http://www.aog.rub.de/imperia/md/content/pdf/nova_pe_broschure.pdf))
- ▶ Cogneon (Hrsg.): Cogneon Leitfaden. Expert Debriefing (<http://de.slideshare.net/cogneon/cogneon-leitfaden-expert-debriefing-v23>)
- ▶ Drückert, S.; Hartmann, k.: Wissenstransfer und organisationales Lernen mit Expert Debriefing und Wikis In: Personalführung 12/2009 S. 20-29 (<https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/83626/herunterladen>)
- ▶ Hochschule Ludwigshafen : Wissensbaum. 2015 (<http://www.implizites-mitarbeiterwissen.de/methoden/wissensbaum/>)
- ▶ Dückert, S.; Hartmann, K.: Wissenstransfer und organisationales Lernen mit Expert Debriefing und Wikis In: Personalführung 12/2009 S. 20-29 (<https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/83626/herunterladen>)
- ▶ Schulze, D.: Innerbetrieblicher Wissenstransfer. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung. Technische Universität Dresden, Oktober 2012 (<http://www.bsw-pas.de/uploads/media/vortrag-wissenstransfer-schulze.pdf>)
- ▶ Reinmann-Rothmeier, G., Erlach, C. & Neubauer, A. (2000). Erfahrungsgeschichten durch Story Telling - eine multifunktionale Wissensmanagement-Methode (Forschungsbericht Nr. 127). München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie ([http://epub.ub.uni-muenchen.de/235/1/FB\\_127.pdf](http://epub.ub.uni-muenchen.de/235/1/FB_127.pdf))
- ▶ Erlach, C.; Thier, K.: Narratives Wissensmanagement. mit Story Telling unternehmenskulturelles Wissen dokumentieren und verbreiten In: Reimer, U., Abecker, A., Staab, S., Stumme, G. (Hrsg.), WM2003: Professionelles Wissensmanagement - Erfahrungen und Visionen. (S. 535-538). Gesellschaft für Informatik, Bonn (<http://cs.emis.de/LNI/Proceedings/Proceedings28/GI-Proceedings.28-116.pdf>)



## Mittelstand 4.0 Agentur Kommunikation

# Ihr Begleiter im digitalen Wandel

Die Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation unterstützt Multiplikatoren und Führungskräfte bei der Gestaltung des digitalen Wandels. Wir helfen dabei, Akzeptanz und Orientierung im Management von Veränderungen zu finden. Die Themen sind Veränderung, Qualifikation und Kommunikation.

<http://kommunikation-mittelstand.digital>

## Über die Bundesinitiative Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse

In der Förderinitiative „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“ werden bundesweit Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren, ein Kompetenzzentrum Digitales Handwerk und vier Mittelstand 4.0-Agenturen im Rahmen des Förderschwerpunkts „Mittelstand-Digital – Strategien zur digitalen Transformation der Unternehmensprozesse“ vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) gefördert.

Der Förderschwerpunkt unterstützt Unternehmen beim intelligenten Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) und stärkt damit ihre Wettbewerbsfähigkeit. „Mittelstand-Digital“ setzt sich zusammen aus den Förderinitiativen „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“, „eStandards: Geschäftsprozesse standardisieren, Erfolg sichern“ und „Einfach intuitiv – Usability für den Mittelstand“. Weitere Informationen finden Sie unter [www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de)

### Impressum

#### Herausgeber:

httc e.V.  
Rundeturmstrasse 10  
64283 Darmstadt  
Telefon: 06151 16-20460  
Telefax: 06151 16-29109  
E-Mail: [info@httc.de](mailto:info@httc.de)

#### Umsatzsteuer-ID:

DE 210548637

Registergericht: AG  
Darmstadt  
Registernummer: VR 2861

Vertretungsberechtigter  
Vorstand:

Prof. Dr.-Ing. Ralf Steinmetz,  
Prof. Dr.-Ing. Arnd Steinmetz,  
Dr.-Ing. Jürgen Ohrnberger

Stand: März 2017

#### Redaktion:

Dr. Christoph Rensing  
Lena Després

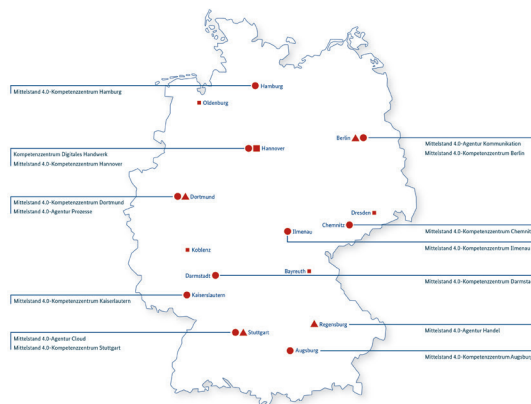
#### Gestaltung und Produktion:

Lena Després

#### Bildnachweis:

Pixabay: geralt (CC0 Public Domain)  
Pexels (CC0 License)  
Intelligente Sensorsysteme  
Dresden GmbH

Druck: Hochschule Darmstadt



● Kompetenzzentren der Förderinitiative „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“  
▲ Agenturen der Förderinitiative „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“  
■ Kompetenzzentrum Digitales Handwerk ■ Regionale Schaufenster